

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI - TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

Département des Sciences de Gestion
Filière des Sciences Financières et Comptabilité



Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master
Spécialité : Audit & Contrôle de Gestion

Thème

**Le pilotage de la performance stratégique à travers le
tableau de bord prospectif. Illustration par l'unité froid de
l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager
d'Oued-Aissi.**

Réalisé par :

DOUMBIA Nanko Moussa

KONATE Adiaratou

Encadré par :

Mme SAHEB Zohra

Devant le jury composé de

Président : Mr HADJOU Abdelaziz, MAA à UMMTO

Examineur : Mme DAHLAB Ania, MCB à l'UMMTO

Rapporteur : Mme SAHEB Zohra, MAA à l'UMMTO

6^{ème} Promotion
Année universitaire 2019/2020

Remerciements

Ce mémoire est le résultat d'énormes efforts et de sacrifices que nous avons consentis pendant plusieurs mois. C'est également le résultat du soutien des personnes qui nous ont encouragés.

Nous tenons à remercier sincèrement Madame, SAHEB ZOHRA, pour la qualité de son encadrement et sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Nous remercions, les membres du jury, d'avoir accepté d'évaluer ce mémoire.

Nous tenons à adresser nos vifs remerciements à Monsieur MESBAH RACHID qui a mis à notre disposition des documents qui ont enrichi notre travail et qui a été disponible pour les entretiens et questionnaires.

Nos remerciements s'adressent également au corps enseignant, pour la qualité des enseignements.

Nous remercions nos parents pour leur contribution, leur soutien et surtout leur patience. Enfin, nous remercions tous nos proches et amis, qui nous ont toujours encouragés tout au long de la réalisation de ce mémoire de fin d'étude.

Nos sincères remerciements à toutes et à tous.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A mes chers parents ;

A mes frères et sœurs ;

A mes oncles et tantes et à toute la famille DOUMBIA ;

A mes amis (es).

DOUMBIA Nanko Moussa

Je dédie ce travail :

A mes chers parents ;

A mes cousins et cousines ;

A mes frères et sœurs et à toute la famille KONATE

A mes amis (es).

KONATE Adiaratou

Sommaire

Introduction générale, problématique et hypothèses de travail	01
Méthodologie.....	04
Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance	05
Introduction	06
Section 1 : Acception du concept de pilotage stratégique	07
Section 2 : Genèse du Tableau de Bord Prospectif.....	19
Conclusion du chapitre I.....	35
Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid	36
Introduction	37
Section 1 : Présentation de l'ENIEM	38
Section 2 : Présentation de l'unité froid objet d'un tableau de bord prospectif	54
Conclusion du chapitre II	68
Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid	69
Introduction	70
Section 1 : Réflexion stratégique au sein de l'ENIEM.....	71
Section 2 : Objectifs stratégiques, facteurs clés de succès et indicateurs du tableau de bord prospectif de l'unité froid.....	87
Conclusion du chapitre III	105
Conclusion générale	106

***Introduction générale, problématique et
hypothèses de travail***

Introduction générale, problématique et hypothèses de travail

Introduction générale

De nos jours, la complexité de l'environnement due à la mondialisation, à l'intensification de la concurrence a poussé les entreprises à s'inscrire dans un processus d'anticipation des turbulences de toute nature.

Dans ce contexte, les économies nationales ont été impactées, les entreprises algériennes n'échappent pas non plus à l'influence de cet environnement. Seules les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées réussiront à survivre. Pour relever ce défi et sauvegarder leur pérennité, les entreprises ont pour souci majeur d'être de plus en plus performantes. D'où la nécessité de définir une démarche de pilotage global de la performance qui s'avère être l'un des facteurs primordiaux dans la survie et le développement des entreprises.

Ce pilotage veille à la validité de la stratégie grâce au système d'information qui permet aux dirigeants d'être informés à tout moment des changements internes mais également externes, d'être réactifs dans la prise de décisions optimales et de pouvoir répondre aux exigences des clients. Pour cela, la qualité dans le fonctionnement de l'entreprise est une exigence : dans ses structures internes, dans son système d'information, dans les relations entre les différents acteurs de l'entreprise, dans ses processus productifs, et de commercialisation, ou dans les produits et services fournis aux clients¹.

Dans un souci de prise en considération de la performance future, le système de contrôle ou de pilotage s'inscrit dans une vision à long terme de l'entreprise. En effet, il ne s'agit plus d'un contrôle *a posteriori* qui consiste à calculer les écarts tout en prenant uniquement en considération la performance financière, mais d'un contrôle *a priori* qui consiste à anticiper les risques et incertitudes, car la performance n'est pas uniquement financière mais multidimensionnelle, et la performance financière n'est qu'une expression de la performance multidimensionnelle. Lorsque l'entreprise fait face à une forte concurrence, elle doit s'inscrire dans un processus d'amélioration continu sinon sa pérennité risque d'être remise en cause. Et de ce fait, l'anticipation des changements de son environnement sera rendue plus facile grâce à la mise en place d'un tableau de bord prospectif.

Le tableau de bord prospectif est l'un des outils modernes de pilotage de la performance dans ses divers aspects. C'est un outil d'aide à la prise de décision qui assure la liaison stratégie-opérations, le tout articulé aux missions de l'entreprise. En effet, le tableau de bord prospectif est présenté comme un instrument qui impulse réactivité et flexibilité. C'est donc à travers le tableau de bord prospectif que le pilotage de la stratégie permet d'améliorer l'ensemble des processus de l'entreprise en vue d'acquiescer une performance durable en relation avec les objectifs qu'elle s'est fixés tels que : préserver un avantage concurrentiel durable, un bon positionnement sur le marché, gagner la confiance de la clientèle et ce en réduisant les coûts, les délais de livraison, en assurant la qualité et fiabilité des produits, en améliorant les techniques

¹ GUERRA Fabienne, « Pilotage Stratégique de l'Entreprise », édition de Boeck, Paris 2005, Page 15.

Introduction générale, problématique et hypothèses de travail

de production et en gérant les ressources humains de façon à préserver les compétences et stimuler des apprentissages collectifs².

Choix du sujet et de l'entreprise objet d'étude

Les raisons qui nous ont motivés à choisir ce thème de mémoire en l'illustrant par l'unité froid de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager de Oued-Aissi (ENIEM) sont :

- D'une part, l'importance de la littérature consacrée au rôle que joue le tableau de bord prospectif dans l'amélioration de la performance à long terme de l'entreprise ;

Et d'autre part, les difficultés que traverse l'ENIEM de Oued-Assi qui risquent de l'anéantir alors qu'elle est considérée comme un complexe industriel important pour la wilaya de Tizi-Ouzou. En effet, la trajectoire vécue par l'ENIEM et plus particulièrement les contraintes qu'elle a connues durant les années 2019-2020 et 2021, la persistance de ses faiblesses internes face à un environnement de plus en plus instable et turbulent qui risquent de la faire disparaître devront l'inciter à mettre en place un système de pilotage de la stratégie dans l'optique d'être performante et de maintenir sa survie, notamment en ce qui concerne son activité « cœur de métier » représentée par les produits de l'unité froid.

Problématique et hypothèses de travail

La problématique dans laquelle s'inscrit notre travail de recherche est la suivante :

Comment la mise en place d'un tableau de bord prospectif peut éclairer la vision à long terme de l'ENIEM à travers un pilotage de la performance actuelle et future ?

Pour mieux répondre à la problématique posée, il serait utile de poser les sous questions suivantes :

- Quel est l'intérêt du tableau de bord prospectif pour une entreprise, et quelle est sa pertinence pour l'ENIEM en tant qu'entreprise publique ?
- Le système d'information de l'ENIEM est-il à même d'assurer la construction d'un tableau de bord prospectif ?

Hypothèses de travail

Hypothèse 1 : La faible performance de l'ENIEM est due aux insuffisances du système de pilotage stratégique.

Hypothèse 2 : Le projet du tableau de bord prospectif pour l'unité froid suscitera l'intérêt et l'engagement des responsables de l'ENIEM.

² Lorino Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance : le Pilotage par les Processus et les Compétences », 3^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 2003, Page 507.

Introduction générale, problématique et hypothèses de travail

Méthodologie

La méthodologie suivie s'appuie sur les éléments suivants :

- 1- Nous avons mobilisé d'une part, une recherche documentaire qui vise à construire un cadre théorique solide qui apportera des éléments de réponse à notre problématique posée. Pour ce faire, nous avons consulté et exploité des ouvrages, des revues et quelques documents électroniques. Cette approche théorique précise notre sujet ainsi que les concepts qui s'en suivent et montre les atouts que présente le tableau de bord prospectif en tant que système d'aide à la décision. Nous avons également exploité une documentation interne à l'ENIEM.
- 2- D'autre part, une démarche empirique a été initiée à travers l'étude du cas de l'unité froid de l'ENIEM, elle est matérialisée par une enquête sous forme de deux questionnaires composés de :
 - Le premier questionnaire comporte 13 questions adressées à la Direction Planification, Audit et Contrôle de Gestion (DPACG) qui visent à mieux comprendre le fonctionnement de l'ENIEM, à travers son organisation, ses activités, ses métiers ainsi que son niveau de performance à l'aide de quelques agrégats.
 - Le deuxième questionnaire comporte 33 questions adressées au Directeur de l'unité froid qui sont orientées sur les aspects suivants : les objectifs stratégiques de l'unité froid et ce qui caractérise son fonctionnement à travers ses prix de cession internes (PCI), ses échanges internes, ses problématiques, sa fonction contrôle de gestion ainsi que son environnement concurrentiel. C'est ce questionnaire, en particulier, qui va nous permettre d'établir le Tableau de Bord Prospectif pour l'unité froid, ou moins faire un essai.

Le questionnaire adressé à la direction de la DPACG a été réalisé durant la période d'Octobre 2021, et le questionnaire de l'unité froid en Décembre 2021. Les deux questionnaires ont été pris en charge par le responsable de la DPACG.

- Nous tenons à préciser que des entretiens spontanés et non guidés ont eu lieu à l'occasion de nos rencontres avec le directeur de la DPACG et ce durant le mois de Novembre 2021.

Le contexte sanitaire caractérisé par la propagation de la COVID 19, ainsi que le délai exigé pour le dépôt des mémoires de master ont mis fin à notre espoir de pouvoir réaliser des guides d'entretien et de visiter les sites de l'ENIEM dans le cadre de notre stage afin d'enrichir davantage notre recherche.

Ainsi notre plan de travail se compose de trois chapitres :

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

Chapitre II : la présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

***Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour
une meilleure performance***

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

Introduction

Dans un environnement en perpétuel mouvement, dominé par une forte concurrence, les entreprises doivent s'adapter à ce dernier en mettant en place un système de pilotage stratégique pour pouvoir faire face aux turbulences en saisissant les opportunités, maîtrisant les menaces et s'assurer d'une performance stratégique. Il est donc utile de savoir comment le pilotage stratégique permet à une entreprise d'acquérir une performance multidimensionnelle, inscrite sur le long terme qui lui assure une pérennité par une anticipation des résultats futurs et en surveillant de près toute entrave pesant lourdement sur elle.

Ainsi, le présent chapitre nous permettra d'une part de cerner les concepts de base dominants dans la thématique du tableau de bord prospectif (TBP) et de comprendre comment cet outil moderne est né d'autre part.

Il est composé de deux sections :

Section 1 : Acception du concept de pilotage stratégique.

Section 2 : Genèse du Tableau de Bord Prospectif.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

Section 1 : Acception du concept de pilotage stratégique.

Il est admis aujourd'hui, que toute entreprise définit des missions qu'elle doit remplir durant son existence et des objectifs qu'elle doit réaliser. Pour ce faire, elle formule des stratégies, mobilise des ressources de toute nature qu'il y a lieu de suivre, de contrôler et de maîtriser par le biais d'un système de pilotage qui se compose de démarches et d'outils qui mesurent aussi bien le degré d'atteinte des objectifs que la validité des stratégies.

1- Stratégie

Evoluant dans un environnement incertain, instable, ou turbulent qui menace quotidiennement leur survie, les entreprises sont dans une course pour un avantage concurrentiel durable qui assure leur pérennité, d'où la mise en place d'une stratégie qui est une vision future des objectifs précis à atteindre et qu'il y a lieu de maîtriser à travers les moyens dont elles disposent.

La stratégie est une nécessité pour toute entité économique, elle prend forme dans un processus de prise de décision initié par les dirigeants, une fois que le diagnostic interne et l'environnement externe de l'entreprise sont analysés.

Pour CHANDLER Alfred, « la stratégie, c'est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une firme, l'adoption de politiques déterminées, et l'allocation des ressources pour atteindre le mieux possible ces buts »³.

Cette définition met l'accent sur le long terme tout en optimisant les ressources pour une meilleure efficacité et efficience en vue d'atteindre les objectifs fixés.

Pour LORINO Philippe, « définir la stratégie de l'entreprise, c'est concevoir la ou les chaînes de valeur auxquelles elle doit prendre part et les positions qu'elle doit y occuper, de façon à s'assurer des avantages concurrentiels pérennes et défendables »⁴.

Cette définition met l'accent sur les domaines d'activités (DAS) qui permettront à l'entreprise de créer de la valeur et de lui procurer des avantages concurrentiels qui lui assureront sa survie.

A la lumière de ces deux définitions, on observe que la stratégie implique pour l'entreprise :

- Une vision à long terme des objectifs qu'elle s'est fixés et par conséquent sa pérennité dans un environnement concurrentiel ;
- Une allocation optimale des ressources de façons à être efficiente ;

³ CHANDLER Alfred in DEMEESTERE René, LORINO Philippe, MOTTIS Nicolas, « Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion », 5^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2013, page 18.

⁴ LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance : le Pilotage par les Processus et les Compétences », 2^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris, 2001, page 24.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

- Un choix des DAS qui procure la création de valeur, les avantages concurrentiels durables et le développement des compétences ;
- Le déploiement d'un ensemble de politiques couvrant tous les aspects de sa vie (financière, d'investissement, de production, commerciale, etc.) par des plans et des actions de façon à être efficace.

L'entreprise étant un système ouvert en interaction avec son environnement, ce dernier peut être source de turbulences ou d'opportunités lesquelles peuvent affecter sa stratégie ; les dirigeants donc peuvent être amenés à ajuster la stratégie initiale à l'environnement de l'entreprise, d'où le concept de stratégie émergente⁵.

2- Stratégie émergente

On parle de stratégie émergente lorsque le déploiement de la stratégie initiale formulée volontairement et induite par des choix stratégiques génère des dysfonctionnements et qu'il y a lieu de l'améliorer. C'est donc une stratégie améliorée.

Généralement ces dysfonctionnements ont pour cause :

- Une analyse stratégique mal effectuée notamment dans son volet externe ;
- La stratégie définie par le siège a été mal communiquée aux filiales ou divisions ;
- La complexité des domaines d'activités et de leur gestion peuvent être source de distorsions ;
- Les caractéristiques liées au système de planification stratégique qui font que la phase prévision ne peut anticiper certaines turbulences du marché tels que les changements technologiques, que la phase action ne s'enrichit pas de nouvelles idées et que la formalisation même de la stratégie ne peut percevoir la complexité de la réalité⁶.

Les distorsions qui incitent les managers à améliorer la stratégie initiale peuvent être résumées comme suit⁷ :

2-1- Distorsions externes :

Ce sont les facteurs sur lesquels l'entreprise n'a pas réellement une influence et ils sont souvent causés par les grandes entreprises dominant le marché. Ces distorsions comportent des risques qui influencent le plan stratégique et sa survie :

- L'évolution des changements technologiques et des systèmes de production ;

⁵ FRANCK Brulhart et all, « Stratégie », 5^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2015, page III.

⁶ ULRIKE Mayrhofer, « Management stratégique », édition Lexifac Gestion, Paris, 2007, page 41.

⁷ Daniel Feisthammele, Pierre Massot, « Fondamentaux du pilotage de la performance, le tableau de bord adapté à la réalité des activités », édition AFNOR, Paris, 2005, page 48.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

- La concurrence et les mutations politiques, réglementaires, administratives au sein des pays ;
- Les redondances des perturbations spécifiques aux partenaires et autres fournisseurs ;
- La masse importante d'informations auxquelles sont soumis l'ensemble des postes, des unités et des personnes ;
- La dégradation générale du rapport coût/produit ;
- La complexité dans la gestion des systèmes, des processus, du fait que les interactions nécessitent énormément de coordination ;
- Les problèmes sociaux, culturels et émotionnels des acteurs.

2-2-Distorsions internes

Ces distorsions sont de nature maîtrisable de la part de l'entreprise mais qui peuvent entraîner un réel problème dans la stratégie définie. Il s'agit :

- Des dysfonctionnements dans les processus de gestion et d'activité ;
- Du manque de compétences du personnel dans l'accomplissement des tâches ;
- Du comportement égoïste et baronnie des acteurs et des dirigeants ;
- De la confusion politique et stratégique face à la complexité des situations ;
- De la réalisation des résultats négatifs qui entraînent des difficultés financières.

Sachant que l'information est à la base de la prise des décisions, il se trouve que l'entreprise vit dans un environnement dont l'information est imparfaite. Des contraintes d'ordre politique, économique, financier, juridique, environnementale s'imposent. Ce qui fait dire à Daniel Feisthammele et Pierre Massot : « La prise en compte de la distorsion comme une dimension inhérente au système moderne est la clé, triviale, d'une approche moderne du management »⁸. Cette prise en considération amène les managers à effectuer des régulations dans les objectifs et dans les plans d'actions.

3- Performance

La notion de la performance est multidimensionnelle et son appréciation est relative et subjective car elle est perçue différemment selon les finalités et objectifs de chaque entreprise.

3-1- Performance : un concept polysémique

De sa lecture plurielle, nous proposons les définitions suivantes :

⁸ Daniel Feisthammele, Pierre Massot op cit., page 49.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

Pour Bourguignon « la performance est subjective, puisqu'elle est le produit de l'opération, par nature subjective, qui consiste à rapprocher une réalité d'un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention »⁹

De cette définition, on retient les éléments suivants :

La performance est subjective : car elle est propre à chaque entreprise qui la représente, qui l'exprime par un résultat lequel est comparé à un objectif fixé a priori.

Elle est également subjective car elle exprime un certain degré de satisfaction, un certain succès par rapport à un souhait, à une intention.

La performance est un concept à valeur relative : elle n'est donc pas une valeur absolue car elle dépend du contexte dans lequel elle est réalisée. Ses déterminants sont nombreux : la qualité du management, les ressources engagées, notamment les compétences, les indicateurs de sa mesure, l'environnement externe, les objectifs fixés, etc.

La performance est un résultat et en même temps le processus menant au résultat : au-delà du résultat mesurable par un indicateur quantitatif, financier ou qualitatif, la performance peut signifier la réussite d'une démarche.

Pour Brigitte Doriath et Christian Goujet : la performance de l'entreprise est la combinaison de deux notions :

« Efficacité : capacité à obtenir un résultat ;

Efficiences : capacité à minimiser les moyens employés pour un résultat donné. »¹⁰

Cette définition montre que la performance est l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise tout en rationalisant les moyens utilisés pour un résultat souhaité.

Pour Lorino Phillippe « La performance dans l'entreprise est tout ce qui et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques »¹¹

Cette vision de Lorino montre que la performance est liée au système de pilotage qui doit être connecté à la stratégie. Elle cible des objectifs stratégiques et donc une vision à long terme.

Par ailleurs, la performance est perçue différemment selon les acteurs, internes ou externes à l'entreprise.

⁹ Bourguignon Annick cité par Dominique Bessire, « Définir la performance », in Revue française de comptabilité, n°269, juillet-août 1995, pages 60-65, disponible sur <https://www.cairn>, (consulté le 9 juin 2021).

¹⁰ DORIATH Brigitte, GOUJET Christian « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2007, page 172.

¹¹ LORINO Philippe (2001), op cit., page 23.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

Par exemple, pour les acteurs externes, on trouve les actionnaires : la valeur actionnariale est le critère d'appréciation de la performance, elle représente la création de richesses pour les actionnaires¹².

Pour les acteurs internes, par exemple les manager, la performance c'est la qualité du management à travers la combinaison et l'optimisation des ressources internes afin d'atteindre les objectifs stratégiques.

A la lumière de ces 3 définitions, nous constatons que la notion de performance dépend de l'atteinte des objectifs stratégiques propres à chaque organisation, le tout convergeant vers la recherche d'une performance globale.

3-2- Performance globale

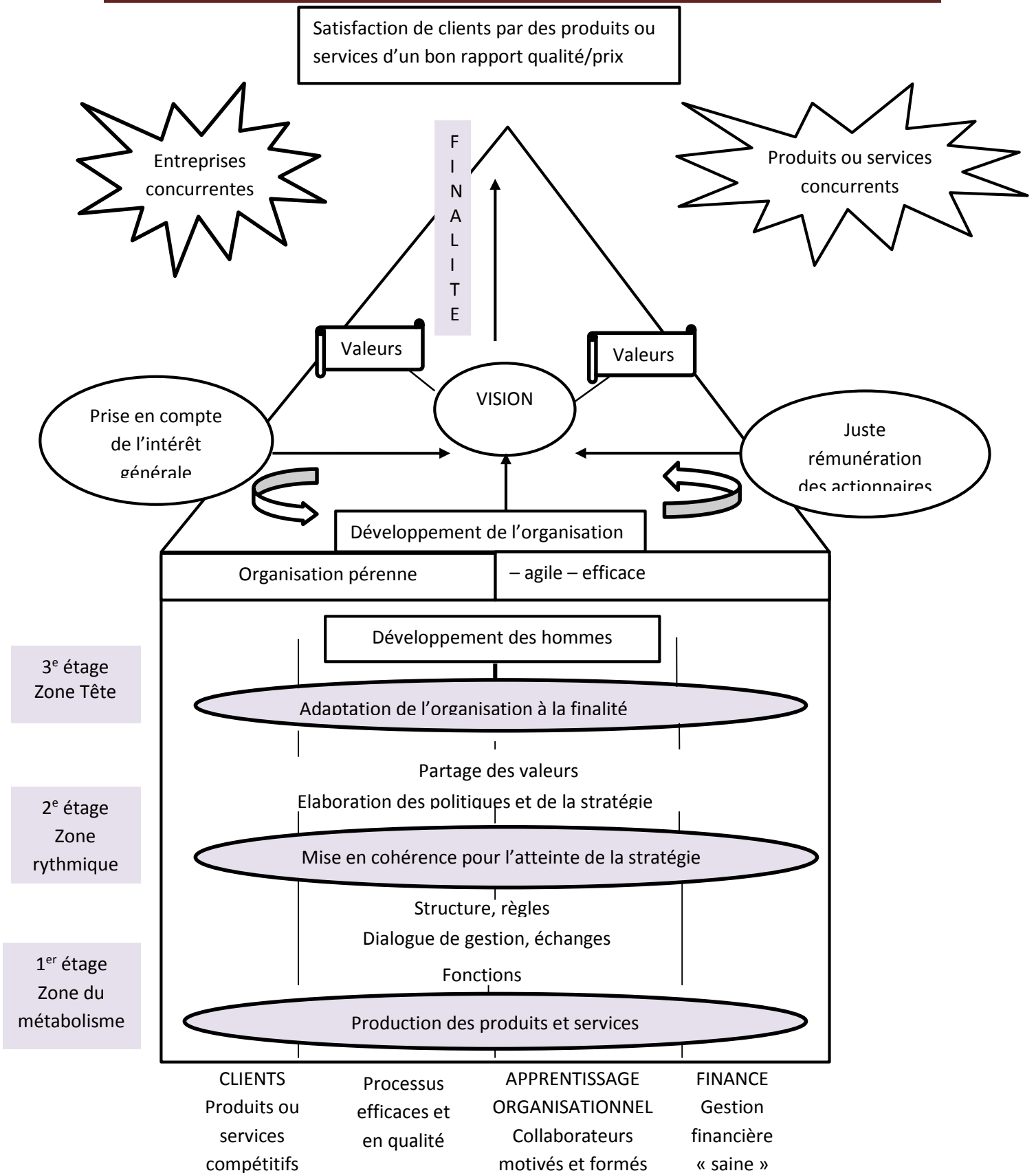
Longtemps focalisée sur les résultats financiers en direction des actionnaires, le concept de performance a aujourd'hui évolué au point où il est conjugué avec les adjectifs "globale ou équilibrée". C'est de cette manière que les praticiens et théoriciens du contrôle de gestion et du management s'attachent à le traduire par des objectifs atteints et par des processus d'accomplissement, c'est-à-dire par la façon d'atteindre ces objectifs. Ainsi le concept de « performance globale » ou « performance équilibrée » offre une lecture complète de ce que l'entreprise veut réaliser en fonction de ses valeurs, de ses missions, de ses aptitudes et de son environnement externe.

A cet effet, nous proposons le schéma n°1 suivant qui synthétise les composants et les objectifs d'une démarche de performance globale, cette dernière est comparée à une maison bâtie autour de quatre piliers principaux.

Schéma n°1 : la « maison performance » ou la performance globale de l'entreprise intégrée.

¹² TELLER Robert, « Le contrôle de gestion pour un pilotage intégrant stratégie et finance », édition MANAGEMENT SOCIETE, Paris, 1999, pages 177-178.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance



Source : HELLY Arnould, DURAND Xavier, « Les fondamentaux du contrôle de gestion, pour une entreprise performante et durable », édition d'Organisation, Paris, 2009, page 100.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

D'après ce schéma pour équilibrer ces quatre piliers, cette maison comporte 3 étages :

- Le 1^{er} étage est la zone du « métabolisme » (direction opérationnelle) dont la fonction est la production des biens et services à travers l'allocation optimale des ressources. C'est à ce niveau que les moyens de production sont combinés, sont transformés.
- Le 2^e étage est la zone « rythmique » (direction fonctionnelle) où se déploient les règles, les procédures, la communication et les échanges. Ce niveau est un trait d'union entre la zone métabolisme et la zone tête. Elle a pour mission la mise en cohérence de ces deux niveaux. Ce sont toutes les activités qui accompagnent et qui encadrent les lieux de production.
- Le 3^e étage est la zone « tête » (direction générale), qui définit les finalités, les valeurs, les politiques à mener et la stratégie. C'est le lieu de la réflexion stratégique.

La mise en relation harmonieuse des 3 zones (tête, rythmique et métabolisme) dépend des ressources humaines dont dispose l'entreprise, autrement dit du chemin qu'empruntent les hommes ou du « chemin de la performance »¹³ afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et de la rendre flexible et réactive.

C'est au sommet de ce schéma que nous pouvons saisir les éléments composant le concept de performance globale ou équilibrée. Il s'agit de créer de la valeur aussi bien pour les clients, les actionnaires, l'environnement et les ressources humaines de l'entreprise, le tout émanant d'un "socle" représentant les valeurs de l'entreprise qui fondent son fonctionnement.

- Satisfaire les clients en leur offrant qualité, prix et ce face à des entreprises et produits concurrents. C'est la raison d'être de l'entreprise.
- Créer de la valeur pour les actionnaires qui alimentent le capital de l'entreprise et supportent les risques. Sans eux, l'entreprise ne peut se perpétuer.
- Créer de la valeur pour l'environnement qui est une partie prenante à ne pas négliger : la compétition dans un environnement concurrentiel exige à ce que l'entreprise protège les ressources, les consommateurs par exemple. A cet effet, on parle d'entreprise citoyenne.
- Créer de la valeur pour les hommes qui font l'entreprise : développer les compétences, protéger des valeurs humaines, rémunérer à juste titre, offrir des conditions de travail convenables. Cette valeur contribue aux innovations et à l'esprit créatif.

¹³ HELLUY Arnauld, DURAND Xavier op cit., page 98.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

Les qualificatifs donc de "globale" et "équilibrée" expriment un partage de valeur entre les acteurs internes à l'entreprise, les clients, les actionnaires et l'environnement.

L'existence d'entreprise et de produits concurrents stimule, certes, les innovations et le chemin vers le progrès dont les acteurs doivent être bénéficiaires.

4- Pilotage

Le concept de pilotage est largement utilisé dans la littérature du contrôle de gestion et du management. Déployer le sens qui lui est accordé, c'est répondre aux questions suivantes : piloter quoi ? Piloter pourquoi ? Piloter avec quoi ?

4-1- Pilotage de la stratégie et de la performance

Avant de présenter des définitions bien précises, on n'ignore pas que le concept de pilotage est synonyme de maîtrise de la conduite de l'entreprise dans tout ce qu'elle projette en termes de décisions et actions.

Pour LORINO Phillippe, le pilotage est considéré comme un processus de gestion qui s'efforce à relier en permanence : stratégie et actions opérationnelles¹⁴.

Il se réfère donc à la stratégie qu'il matérialise par des plans et des actions inscrites sur le moyen et le court terme.

Pour Henri Bouquin, « le pilotage est le fait d'observer le déroulement en cours, de faire le point sur la situation présente, d'anticiper l'avenir pour évaluer le chemin restant à parcourir et les moyens de le parcourir, de façon à prendre à temps les décisions correctives qui peuvent être nécessaires en cas de dérive. Ces décisions consistent soit à ajuster les moyens aux situations nouvelles, soit à remettre en cause les objectifs initialement définis »¹⁵

Cette définition est plus pertinente car elle situe le pilotage dans la durée en tant que processus et en lui attribuant les objectifs suivants :

- Valider le déroulement de la stratégie par des résultats ;
- Anticiper les risques et établir des scénarii quant à la remise en cause des hypothèses stratégiques qui ont été à l'origine de la formulation de la stratégie, et donc à la remise en cause des objectifs stratégiques ou simplement à l'ajustement des moyens à y consacrer.

Pour GIRAUD Françoise et all, le pilotage de la performance est considéré comme un processus dynamique qui est composée de deux étapes : planification et analyse des résultats¹⁶.

¹⁴ LORINO Philippe (2001), op cit., page 24.

¹⁵ BOUQUIN Henri, « Comptabilité de gestion », 3^{ème} édition, édition ECONOMICA, Paris, 1997, page 15.

¹⁶ GIRAUD Françoise et all, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2^{ème} édition, édition COLLECTION BUSINESS, Paris, 2004, pages 24-27.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

- La planification : la planification est une phase primordiale dans l'atteinte des objectifs stratégiques. Elle débute par l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces afin de fixer les objectifs à atteindre, de déterminer et de classer les activités selon leur importance tout en estimant les charges et les ressources dans le but de mettre en place les plans d'actions nécessaires à la réalisation des résultats recherchés.
- L'analyse des résultats : la phase d'analyse des résultats se fait par le biais de plusieurs méthodes, elle consiste : à mesurer les écarts entre les résultats souhaités par la direction et les résultats obtenus, afin de s'assurer que les actions mises en place ont été correctement exécutées. Et si les résultats ne sont pas atteints, identifier les causes et mettre en place les actions correctives.

Le pilotage de la performance ne se limite pas uniquement à ces deux étapes, mais il doit permettre un suivi régulier de la performance de l'ensemble des activités durant tout le processus stratégique et opérationnel, de mieux utiliser les ressources et les compétences pour faciliter la prise de décision stratégique.

A travers ces différentes définitions, on observe que le pilotage a pour objectif de piloter la stratégie, d'anticiper les éventuels obstacles qui risquent de la remettre en cause, de suivre son déploiement et de mesurer sa performance.

4-2 - Pilotage par le système d'information

De nos jours, au vu des exigences de la part des clients et des partenaires ainsi que de la masse d'information auxquelles les entreprises sont confrontées, l'existence du système d'information dans une entreprise joue un rôle primordial dans l'atteinte des objectifs. Il fournit non seulement des informations permettant d'anticiper les dysfonctionnements et l'évolution des changements technologiques, mais rend plus efficace le pilotage des métiers et facilite les prises de décisions stratégiques de la part de la direction et le déploiement des plans et actions opérationnels.

Piloter le système d'information consiste à collecter, stocker, traiter et interpréter les informations en vue de les fournir à la bonne personne au bon moment pour rendre cohérent les opérations et faciliter le développement des activités par l'alignement du système d'information sur la stratégie de l'entreprise, ce qui améliore la communication entre les différents départements et le suivi de la qualité des services et des prestataires externes¹⁷. Sans le système d'information, l'entreprise ne peut maîtriser ses activités et connaître son environnement.

¹⁷ VIDAL Pascal, PLANEIX Philippe, « Systèmes d'information organisationnels », édition PEARSON, Paris, 2005, page 54.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

Le système d'information est essentiellement composé : de personnels (comptables, gestionnaires, etc.), de matériels (ordinateurs, logiciels, etc.), de procédures (manuels de procédures, normes, plan comptable, etc.), mais surtout d'informations collectées aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise et d'informations produites tels que les indicateurs.

4-2-1- Importance de l'information pour l'entreprise

Connaitre le rôle que joue l'information dans la réalisation des objectifs facilite la compréhension du système d'information. L'information n'a pas de valeur en soi mais son importance repose sur l'usage qui en est fait, l'information pertinente est celle qui sert d'aide à la prise de décision. Elle est considérée comme un renseignement qui permet de prendre connaissance d'un événement et par la suite elle fait l'objet d'un traitement et d'une interprétation pour une prise de décision, car sans l'information aucune décision ne peut être prise. Elle est considérée comme :

- Un instrument de communication interne : L'échange de l'information de façon cohérente entre les personnels de l'entreprise permet une meilleure coordination des activités. Car elle facilite la prise de connaissance des objectifs et le déploiement de la stratégie.
- Un instrument de prise de connaissance externe : l'information permet aux dirigeants d'être informés de façon permanente des distorsions externes susceptibles de remettre en cause l'atteinte des objectifs, en vue d'être réactifs et flexibles.
- Un support de processus de gestion : chaque processus de gestion fournit des informations. Un processus de gestion est un ensemble d'activités et décisions permettant de produire un résultat. Il fournit de manière détaillée des informations sur la gestion des approvisionnements, le traitement des commandes, etc.

L'information est la base du système de pilotage, mais pour collecter, stocker, traiter, modifier et diffuser l'information les dirigeants ont recours aux outils de pilotage.

4-2-2- Outils de pilotage stratégique

Les outils de pilotage sont des outils d'aide à la prise de décisions stratégiques. Ces outils permettent d'informer et d'offrir une vision globale des activités de l'entreprise aux dirigeants tout en leur permettant de mettre en place des plans d'actions et d'anticiper les risques et menaces. Parmi ces outils de pilotage stratégique nous avons : la comptabilité ABC, le

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

modèle EFQM, la cartographie des risques, le benchmarking et le balanced scorecard¹⁸ (BS) qui sera traité dans la deuxième section.

- La comptabilité ABC (Activity Based Costing) : l'insuffisance de la comptabilité analytique à sections homogènes (centres d'analyse) dans la représentation parfaite des coûts par activités a donné naissance à la méthode ABC. La méthode ABC est une méthode de coûts complets qui traite les charges indirectes d'une manière judicieuse. Cette méthode permet :

- D'analyser les coûts en fonction de chaque activité ;
- D'affecter de manière judicieuse les charges par activités et processus en vue de mieux les gérer ;
- D'identifier l'ensemble des activités qui contribuent à améliorer la valeur d'un produit.

La méthode ABC est une méthode qui est généralement utilisée par les entreprises de production dont les frais généraux sont considérablement élevés.

- Le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) : est un outil de management créé en 1988 ayant pour objectif de produire des résultats de façon équilibrée et de créer un climat harmonieux entre les personnels de l'entreprise (les actionnaires, les partenaires, les usagers, les clients et l'organisation elle-même). Cet outil permet aux managers de prendre en considération les sept étapes des dimensions du développement durable de l'entreprise¹⁹:

- 1- De définir les actions futures à mettre en œuvre ;
- 2- De répartir les revenus de façon équilibrée entre les parties prenantes ;
- 3- De définir les objectifs stratégiques en fonction des revenus qui seront utilisés pour les actions futures et perçus par les parties prenantes ;
- 4- D'utiliser des indicateurs de résultat pour mesurer le niveau d'atteinte des objectifs liés à la création de valeur ;
- 5- De mettre en place des plans d'actions en vue de rendre cohérents les finalités et les objectifs stratégiques et opérationnels ;
- 6- D'assurer la bonne efficacité des plans d'action tout en mesurant les déterminants de la performance ;

¹⁸ HELLUY Arnauld, DURAND Xavier, op cit., page 195.

¹⁹ Idem, pages 197-198.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

7- De mettre en place toutes les conditions favorisantes : l'atteinte des objectifs et l'apprentissage continu dans le cadre de la performance globale de l'organisation.

La mise en œuvre de ce modèle nécessite d'énormes investissements s'inscrivant dans le cadre d'un pilotage globale et stratégique.

- La cartographie des risques : c'est un outil de gestion élaboré en interne afin :
 - De donner une vision globale des risques encourus par l'entreprise quelle qu'en soit la nature du risque ;
 - De classer les risques selon leur vulnérabilité et leur probabilité de récurrence ;
 - De réduire les risques à un niveau acceptable.

Grace à la cartographie des risques, il sera facile pour les dirigeants de faire ressortir les forces et les faiblesses de l'entreprise, d'optimiser les ressources dans la gestion des risques et de réaliser une performance économique durable.

- Le benchmarking : permet de comparer la performance de l'entreprise à celles des concurrents en termes de qualité, coût et délai. Cette méthode permet également à l'entreprise de s'évaluer, d'identifier les causes de la performance des concurrents et d'avoir un avantage concurrentiel durable en vue d'être de plus en plus performante.

En conclusion à cette section, on peut dire que la stratégie d'une entreprise n'est pas figée, elle peut faire l'objet d'ajustements compte tenu d'un ensemble de dysfonctionnements qui naissent à l'intérieur et (ou) à l'extérieur de l'entreprise. Le déploiement judicieux des ressources dont dispose l'entreprise à l'aide des outils de pilotage pertinents permettra à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de façon efficace et efficiente en vue d'acquérir une performance stratégique dans un environnement instable.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

Section n°2 : Genèse du tableau de bord prospectif

Il est admis de nos jours, qu'il est nécessaire de bâtir un potentiel concurrentiel soutenable dans un environnement dynamique à travers une performance stratégique. Pour cela les dirigeants mettent en place des outils de pilotage permettant une maîtrise parfaite de l'entreprise. L'un de ces outils est le tableau de bord prospectif qui considère toutes les niches de la performance. D'où les questions à se poser : dans quel contexte est né le tableau de bord prospectif ? Que renferme-t-il ? Et comment est-il mis en œuvre ?

Pour mieux répondre à ces questions il est nécessaire de présenter tout d'abord un bref historique du concept de tableau de bord (TB).

1- Historique du tableau de bord

Les premiers tableaux de bord sont apparus pour la première fois en 1890 aux Etats-Unis lors de la constitution des groupes d'entreprises (trusts) ; ils étaient de simples outils de contrôle qui rendent compte des résultats à caractère seulement comptable et quantitatif de la gestion passée.

Cependant durant les années 1950-60, avec l'avènement de la révolution industrielle, les entreprises étaient en pleine croissance, cette croissance entraîna une forte concurrence. Pour faire face à cette croissance tout en assurant leur pérennité, et mieux mesurer leurs performances financières en vue de connaître les causes réelles d'une sous-production ou d'une faillite, les dirigeants ont eu recours aux TB. Ces tableaux de bord se focalisaient sur des indicateurs liés aux coûts de production, à la productivité du personnel et des machines.

Toutefois, il faut attendre les années 1970-80 pour voir apparaître les premiers indicateurs qualitatifs suite à la montée en puissance de l'exigence des clients et des concurrents plus nombreux et audacieux. Les dirigeants ont été obligés d'orienter leurs centres d'intérêts vers la recherche de la satisfaction de la clientèle et de l'étude du marché. D'où la transition progressive d'un simple outil de contrôle à un outil d'aide à la prise de décision qui s'est étendu dans toutes les fonctions clés de l'entreprise : logistique, marketing, direction, etc.

La politique des chefs d'entreprise s'est métamorphosée en passant d'une politique de surveillance et de sanction à une politique d'échange, de réflexion et de participation tout en responsabilisant l'équipe opérationnelle à la prise de décision²⁰.

Pour LORINO Philippe, « le tableau de bord assure une présentation lisible et interprétable, avec une périodicité régulière adaptée aux besoins du pilotage ».²¹

Cette définition montre que le rôle du tableau de bord consiste à aider les responsables à mieux comprendre les différentes fluctuations dans l'entreprise en vue de rendre efficace les

²⁰ MAURIN Pierre, « Le Tableau de Bord en clair », 5^{ème} édition, édition Ellipses, Paris, 2009, page 5.

²¹ LORINO Philippe (2001), op cit., page 159.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

prises d'initiatives, d'évaluer les risques avec plus de précision et de justesse pour mieux piloter la performance. Son rôle n'est pas un simple contrôle mais une compréhension et une maîtrise des tendances évolutives de l'entreprise

Pour Doriath Brigitte et Goujet Christian, « le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs »²²

Cette définition met l'accent sur les indicateurs du tableau de bord, qui fournissent des informations liées aux processus de pilotage mis en œuvre afin de permettre au responsable de mieux mesurer les réalisations.

Pour Alain Fernandez « le tableau de bord est un instrument de mesure de la performance nécessaire pour la prise de décision pour tous les acteurs de l'entreprise »²³

Cette définition montre que le tableau de bord fournit des informations à l'ensemble des acteurs de l'entreprise tout en leur permettant de mesurer objectivement l'évolution de la performance de l'entreprise et de s'impliquer dans les prises de décision.

Nous retenons de ces trois définitions que le TB offre aux managers :

- Une vision globale des activités tout en facilitant la prise des décisions ;
- Une assurance que les procédures et règles opérationnelles sont pleinement comprises et respectées par tous les participants ;
- Une mise en œuvre des plans et actions pour le pilotage des activités.

1-1- Différents types de tableau de bord

La croissance des entreprises et le développement de leurs activités ont donné lieu à une abondance des informations. Mais les informations ne sont pas toutes pertinentes pour la prise de décision et la compréhension des aspects clés au fonctionnement de ces entreprises. D'où une adaptation des TB aux besoins de pilotage.

Il existe trois grands types de tableau de bord d'après AiM Roger²⁴.

1-1-1- Tableau de bord « fonctionnel »

En fournissant des informations sur le fonctionnement général de l'entreprise, il s'applique à la gestion de la direction, des départements. Sa mise en place nécessite une interaction entre la fonction contrôle de gestion et les différentes directions (techniques, ressources humaines, financières, système informatique, etc.). Il s'appuie sur différents indicateurs à savoir :

²² DORIATH Brigitte, op cit., page 284.

²³ FERNANDEZ Alain in FIORE Claude, « Pilotage de l'offre de valeur, tableau de bord, budgets et indicateurs », édition VILLAGE MONDIAL, Paris, 2005, page 142.

²⁴ AiM Roger, « 100 questions pour comprendre et agir, Indicateurs et Tableaux de bord », édition Afnor, Paris, 2011, page 5.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

- Les indicateurs de qualité (nombre de réunions provisoires et réalisées par les départements) ;
- Les indicateurs de résultats d'activité et de performance (les coûts affectés sur les différentes activités en fonction de l'atteinte des objectifs) ;
- Les indicateurs de résultat liés aux objectifs du fonctionnement, d'investissement, etc.

1-1-2- Tableau de bord « projet »

Il facilite le pilotage et le suivi des projets sur le plan technique, qualité, dépenses et délais, tout en s'appuyant sur les informations et indicateurs relatifs : aux clients (nombre de service après-vente...), aux aspects financiers (plan de paiement client...), à l'organisation de l'entreprise et du projet, et aux points spécifiques au projet concerné ; ce tableau de bord aide ces entreprises de projet à être réactives et flexibles à long terme.

1-1-3- Tableau de bord « stratégique »

C'est un tableau de bord d'aide à des orientations stratégiques tant sur les aspects internes qu'externes à l'entreprise. Dans ce tableau de bord on retrouve les informations portant sur : le chiffre d'affaires, l'analyse des ventes, le résultat net, le dividende par action, etc.

Ce tableau de bord permet d'acquérir un bon positionnement sur le marché et un avantage concurrentiel durable²⁵.

Il existe un quatrième tableau de bord qui ne rentre pas dans la classification ci-dessus, ce tableau de bord est dit « Tableau de Bord Prospectif ou Equilibré » ou « Balanced Scorecard » ou « Business Balanced Scorecard ». Ce TB fera l'objet d'une présentation dans les paragraphes qui suivent.

1-2- Limites liées aux tableaux de bord

En dépit des différentes orientations attribuées aux TB, comme on vient de le voir ci-dessus, il présente des limites d'après la littérature du contrôle de gestion et du management et ce en raison de :

- Ils s'appuient uniquement sur les actifs matériels de l'entreprise et néglige les actifs immatériels sources de performance tels que les ressources humaines, le système de gestion, etc ;
- Il n'est plus adapté aux entreprises modernes en raison de l'évolution de l'environnement dans lequel elles opèrent ;
- Il ne permet pas d'anticiper les distorsions et les risques car il utilise les indicateurs *a posteriori* ;
- Il mesure la performance à l'aide des résultats financiers tandis que la performance n'est pas uniquement financière mais elle est plutôt multidimensionnelle ;
- Il n'oriente pas l'entreprise vers un processus d'amélioration continu.

²⁵ AiM Roger, op cit., page 5.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

Suite à ces limites, NORTON et KAPLAN ont alors élaboré un nouveau tableau de bord appelé *balanced scorecard* traduit en tableau de bord prospectif, équilibré ou multidimensionnel. On parle donc d'un TB moderne par opposition au TB traditionnel.

2- Naissance du tableau de bord prospectif

Les premières réflexions sur le TBP remontent à 1990 à la suite d'une étude menée dans les entreprises américaines qui a pour thème « Mesurer la performance dans l'entreprise du futur ». L'étude avait pour objectif la recherche d'un nouveau système d'évaluation de la performance adapté aux besoins des entreprises modernes, car le système dit traditionnel freinait les entreprises à créer de la valeur à long terme²⁶.

Cette étude est projetée sur douze mois, elle a été dirigée par David NORTON et Robert KAPLAN, auxquels se sont joints les représentants d'une douzaine d'entreprises opérant dans divers secteurs.

Au terme de cette étude qui s'est soldée par un nouvel outil s'inscrivant dans une démarche de suivi et d'amélioration continue et testé par l'une des entreprises appelée ANALOG DEWISE, le TB commençait à prendre forme. Ce TB considérait en plus des indicateurs financiers d'autres indicateurs à savoir les indicateurs liés aux processus de production en termes de qualité, de délai de livraison, de coût, etc. Les résultats des expériences menées par ANALOG DEWISE ont été exposés aux acteurs de ce projet qui ont conclu que ce TB se révèle être un système de mesure pluridimensionnel répondant ainsi aux besoins de pilotage des entreprises. Au fur et à mesure de ces expériences, les initiateurs ont finalisé ce que nous appelons le tableau de bord prospectif bâti autour de quatre axes : financier, client, processus internes et apprentissage organisationnel. Le nom TBP lui a été attribué pour faire apparaître l'équilibre idéal entre les différents indicateurs (financiers, non financiers, *a posteriori* et *a priori*), et entre les objectifs à court et à long terme mais surtout entre les performances internes et externes.

Pour vérifier la faisabilité de ce TBP, il a été testé sur le site de pilotage de plusieurs entreprises qui ont ensuite fait part au groupe des difficultés rencontrées et des avantages constatés.

Durant l'année 1992, plusieurs chefs d'entreprise ont sollicité des aides au groupe de travail afin de mettre en place ce TBP ; parmi ces dirigeants Norman Chambers DG de

²⁶ NORTON David, KAPLAN Robert, « le tableau de bord prospectif », édition Eyrolles, Paris, 2003, pages 7-8.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

Rockwater et Larry Brady vice-président de FMC Corporation ont vu dans ce TBP plus qu'un simple système de mesure de la performance, ils l'ont utilisé pour communiquer et déployer la stratégie tout en prenant en considération les besoins de la clientèle en vue d'assurer une croissance durable. Les travaux de ces deux dirigeants relèveront alors l'importance de mettre en relation les indicateurs du TBP avec la stratégie de l'entreprise afin d'identifier les facteurs qui garantissent la réussite de la stratégie.

L'ensemble des expériences ont montré que le TB qui était un simple outil de mesure est devenu par la suite grâce à son amélioration un outil de management permettant de clarifier et diffuser la stratégie mais aussi de gérer sa mise en œuvre.

Pour NORTON ET KAPLAN, ce nouveau tableau de bord prospectif se définit comme « un cadre nouveau qui permet d'intégrer des indicateurs stratégiques : en plus des indicateurs financiers, il propose des déterminants de la performance financière future. Ses déterminants, relatifs aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage organisationnel, s'appuient sur une traduction claire et rigoureuse de la stratégie en objectifs et en indicateurs concrets »²⁷. Ces indicateurs sont à caractère stratégiques et servent de leviers d'action au management stratégique.

Dans le cadre de ce TB, la performance est donc multidimensionnelle. Elle est perçue pour le présent et le futur de l'entreprise, permet aux dirigeants d'avoir une meilleure connaissance de l'entreprise et de son environnement en vue de mieux appréhender les besoins réels du marché, d'identifier les opportunités et menaces actuelles et futures, assurant une performance durable.

3- Etapes de mise en place du tableau de bord prospectif

La mise en place du TBP pour piloter la stratégie et la performance de l'entreprise nécessite au préalable la définition d'une stratégie claire avec des objectifs stratégiques bien précis en cohérence avec la vision, les missions et les valeurs définies en amont. Il ne peut y avoir de TBP sans stratégie.

La mise en place du tableau de bord prospectif (TBP) peut être résumée dans les points suivants :

²⁷ NORTON David, KAPLAN Robert, op Cit., page 31.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

3-1- Management stratégique

Le management stratégique c'est l'ensemble des orientations stratégiques (moyen et long terme) de l'entreprise définies par les dirigeants de façon à ce que cette dernière puisse être performante et disposer d'un avantage concurrentiel durable afin d'assurer sa pérennité.

Dans un secteur d'activité très dynamique, la réflexion stratégique permet aux entreprises de réfléchir à leurs visions futures et de se fixer des missions pour assurer la survie de l'entreprise tout en prenant en compte les intérêts de l'ensemble des actionnaires.

3-1-1- Vision de l'entreprise

Toute entreprise avant de définir sa mission et sa stratégie doit au préalable définir sa vision. La vision permet à l'entreprise de se projeter dans le futur et de répondre à deux questions primordiales²⁸ : « Qui sommes-nous ? » et « Que voulons-nous devenir ? ».

La réponse à ces deux questions permet à toute entreprise de déterminer l'image qu'elle souhaite acquérir dans un futur lointain et propre à ses valeurs. Toutefois, la vision de l'entreprise peut évoluer dans le temps, compte tenu du changement d'activité et de l'arrivée des nouvelles technologies.

3-1-2- Mission de l'entreprise

La mission, c'est la raison d'être d'une entreprise, elle détermine les axes qu'elle souhaite emprunter pour satisfaire les besoins de ses : actionnaires, salariés, clients, etc. cette mission doit être toujours en cohérence avec la vision²⁹.

3-1-3- Diagnostic stratégique

Avant l'élaboration de la stratégie toute entreprise se voit dans l'obligation de faire un diagnostic stratégique pour déterminer ses : forces, faiblesses, menaces et opportunités.

Le diagnostic stratégique est l'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise. L'analyse de l'environnement interne permet à l'entreprise de connaître ses forces et faiblesses dans les différents domaines d'activités afin de remédier aux défauts les plus grands qui menaceraient son fonctionnement et son développement futur. Quant à l'environnement externe, il permet l'identification des menaces et opportunités afin de définir les facteurs clés de succès pour disposer d'un bon positionnement sur le marché. Les résultats du diagnostic stratégique permettent de mettre en place les objectifs stratégiques.

²⁸ GUERRA Fabienne, « Pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle du tableau de bord prospectif », édition de BOECK, Paris, 2007, page 18.

²⁹ KCENIG GERARD, « Management stratégique, vision, manœuvre et tactiques », édition NATHAN, Paris, 1990, page 105.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

3-1-4- Stratégie et objectifs stratégiques

La stratégie permet à toute entreprise d'identifier les domaines d'activité, dans lesquels elle estime disposer d'un avantage concurrentiel durable et l'allocation des ressources qui s'en suit. Elle peut considérer sa stratégie comme étant :

- Une stratégie de diversification ;
- Une stratégie de recentrage sur les activités « cœur de métier » ;
- Une stratégie de différenciation des produits ;
- Une stratégie de minimisation des coûts, etc.

La définition des objectifs stratégiques se fait de façon subjective selon les entreprises. Quelle que soit la nature d'une entreprise, ses objectifs stratégiques doivent être en cohérence avec sa mission et surtout avec sa vision future.

Parmi les objectifs stratégiques qui sont définis par les dirigeants nous avons :

- La réalisation des économies d'échelle ;
- La réduction des coûts de certains processus ;
- La formation du personnel des processus opérationnels ;
- La recherche d'une position de leader sur le marché, etc.

Après cette réflexion menée en amont, les dirigeants doivent s'orienter vers la conception et la mise en œuvre du TBP.

3-2- Conception et mise en place du TBP

La mise en place du projet du TBP nécessite en premier lieu d'expliquer le pourquoi du TBP pour l'entreprise afin de faire accepter sa conception à l'ensemble des employés, car sa mise en place nécessite une interaction entre le niveau opérationnel et le niveau managérial.

Le TBP intègre 4 axes pour mieux suivre la performance des entreprises et pour anticiper les risques pouvant remettre en cause leur pérennité, ces quatre axes sont³⁰ :

- Axe Financier ;
- Axe Client ;
- Axe Processus internes ;
- Et Axe Apprentissage organisationnel.

Pour chaque axe, l'entreprise définit des objectifs stratégiques, les facteurs clé de succès (FCS) qui sont des leviers d'action et surtout des indicateurs qui mesurent le degré d'atteinte des objectifs.

³⁰ NORTON David P et KAPLAN Robert S, op cit., pages 61-155.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

3-2-1- Axe Financier

- Objectifs stratégiques

L'axe « financier » du TBP a pour objectif de réaliser un retour sur investissement afin d'assurer la survie de l'entreprise. C'est l'axe le plus important du TBP car c'est lui qui détermine les objectifs et indicateurs des autres axes.

- Facteurs clé de succès

Pour réaliser les objectifs de cet axe, les dirigeants doivent agir sur les autres axes du TBP à savoir : axe client, axe processus internes et axe apprentissage organisationnel. La performance financière est une dimension de la performance multidimensionnelle et aucune entreprise ne peut se soustraire de créer de la valeur ajoutée.

- Indicateurs

Les indicateurs financiers permettent aux dirigeants de mieux suivre les réalisations en fonction des prévisions. Ces indicateurs sont :

- Le chiffre d'affaires ;
- Le bénéfice net ;
- Les ratios : return on investment (ROI), Economic value added (EVA), etc.

Ces indicateurs permettent d'évaluer efficacement l'impact économique quantifiable des actions passées. Cela permet aux dirigeants de voir si la mise en œuvre de la stratégie aura un impact positif sur le résultat net, car les objectifs financiers sont généralement liés à la rentabilité.

3-2-2- Axe Client

- Objectifs stratégiques

L'axe « client » a pour objectif de déterminer correctement la segmentation du marché ciblé afin de satisfaire et de fidéliser sa clientèle existante, d'acquérir de nouvelles parts de marché et de déterminer la rentabilité par catégorie de clients ; il cible les attentes des clients.

- Facteurs clé de succès

Cet axe est l'un des axes du TBP qui permet à l'entreprise de réaliser des performances financières. Les dirigeants des entreprises doivent agir sur les attributs des produits offerts :

- La qualité des produits ;
- Le prix de vente des produits ;
- Le service après-vente ;
- La durée de garantie des produits ;
- Les facilités de règlement.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

- Indicateurs

Les indicateurs « clients » permettent de formuler des stratégies de marché pour produire les meilleures performances. Cet axe comprend généralement plusieurs indicateurs généraux :

- Taux de défaut ;
- Nombre de réclamations et de retour de marchandises ;
- Pourcentage de part de marché sur un segment ciblé, etc.

3-2-3- Axe Processus Internes

- Objectifs stratégiques

L'objectif de l'axe « processus internes » consiste à identifier les processus clés de l'entreprise, en vue :

- De mettre en place des nouveaux produits nécessaires à la réussite de l'entreprise ;
- D'identifier les activités critiques objet d'amélioration ;
- D'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients de segments de marché ciblés ;
- De favoriser le partage des objectifs par un système de communication et de motivation.

- Facteurs clé de succès

Pour atteindre les objectifs fixés pour cet axe, les dirigeants doivent agir sur des processus qui ont un impact significatif sur la satisfaction des clients et l'atteinte des objectifs financiers de l'entreprise, en :

- Automatisant la chaîne de production ;
- Optimisant les niveaux de production ;
- Réalisant des économies d'échelle ;
- Formant le personnel des processus opérationnels, etc.

Étant donné que le TBP se concentre sur les nouveaux processus, l'entreprise doit maîtriser ces processus afin d'atteindre les objectifs financiers et les objectifs clients établis.

- Indicateurs

Les indicateurs « processus internes » permettent à l'entreprise d'améliorer la qualité des processus liés aux domaines d'activités stratégiques (DAS) en vue de créer de la valeur pour la clientèle. Ils sont :

- Le taux des pannes de machines ;
- La durée des cycles de production ;
- Le nombre des accidents de travail ;
- La fiabilité du système d'information, etc.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

3-2-4- Axe Apprentissage Organisationnel

- Objectifs stratégiques

L'axe apprentissage organisationnel se compose de trois parties : le personnel, le système et le programme. Les objectifs recherchés sont généralement :

- De permettre à ses employés d'acquérir de nouvelles compétences ;
- De perfectionner le système de gestion qui doit intégrer l'amélioration et l'innovation dans ses procédures et dispositifs tel que le système d'information.

- Facteur clé de succès

L'axe « apprentissage organisationnel » repose sur :

- La mise en place des plans de formation ;
- La gestion des conflits ;
- La fixation des critères de recrutement interne ;
- L'instauration d'un bon système de communication ;
- Le système d'incitation et de motivation, etc.

- Indicateurs

Les indicateurs de cet axe permettent de suivre la qualité de la gestion des ressources humaines, la formation et fournir à l'entreprise des personnels compétents. Ces indicateurs sont :

- Le taux de formation ;
- Le nombre de départ du personnel durant une année ;
- Le taux d'absentéisme ;
- Le nombre de grèves dans l'année ;
- Le taux d'accidents de travail, etc.

4- Structuration des indicateurs du TBP

Le TBP permet de changer la vision des dirigeants sur la performance et d'inscrire l'entreprise dans une perspective de long terme tout en considérant les turbulences éventuelles et en instaurant les indicateurs financiers et non financiers. Il permet de structurer ces indicateurs en quatre parties, en allant du court terme au long terme :

- 1) La perspective de l'actionnaire (résultats financiers)
- 2) La perspective du client (qualité, satisfaction du client, performance commerciale)
- 3) La perspective des processus internes (productivité, délais, réactivité, fiabilité)

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

4) La perspective de l'innovation et des compétences (formation, recherche, fiabilité).

Les indicateurs non financiers permettent de prévoir avec anticipation les évolutions ultérieures des indicateurs financiers. Ces indicateurs sont reliés entre eux par un modèle causal et doit être simple et explicite³¹.

Le TBP transforme la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance, qui forment la base du système de pilotage. Il considère les objectifs financiers et non financiers, mais il réfléchit également aux moyens de les atteindre, ce n'est pas un outil qui fournit des solutions mais qui la sollicite. De ce fait, la mise en place des indicateurs nécessite une analyse réfléchie et une démarche consensuelle et de partage.

Il est primordial de définir pour chaque indicateur des objectifs. La définition de ces objectifs permettra aux dirigeants d'analyser avec précision le niveau de réalisation de ces indicateurs sur les plans quantitatif et qualitatif. Ces indicateurs doivent être classés dans le tableau de bord en fonction du degré d'importance et de cohérence.

Les indicateurs du TBP retenus sont³² :

- Les indicateurs de résultat : sont considérés comme des indicateurs *a posteriori*, ils ont pour objectif de vérifier si les résultats souhaités sont atteints à travers les écarts, ratios, graphes, etc.
- Les indicateurs de reporting : le reporting est un outil utilisé pour faire remonter au niveau hiérarchique, les informations significatives des activités déléguées. Ces informations sont d'ordre comptable et budgétaire sur les performances réalisées et sur le degré de réalisation des objectifs fixés.
- Les indicateurs de pilotage : permettent de suivre les actions et processus mis en place de façon régulière, ce sont des indicateurs d'alerte qui facilitent la surveillance et la prise de décision pour anticiper les distorsions.

Ces indicateurs montrent que le TBP est un outil de communication, de partage des objectifs et d'alerte pour les managers qui prennent des décisions à temps pour corriger les distorsions qui apparaissent au travers des indicateurs de suivi.

La réactivité des managers est facilitée par deux conditions³³ :

- 1) Le manager doit mesurer de façon fréquente les premières tendances en termes de rendement afin de déceler toutes les inflexions dans les graphes de performance.
- 2) Les rendements obtenus doivent être enregistrés dans un référentiel de qualité interne qui est établi sur la base d'une démarche de pilotage des performances.

Ceci dit le TBP n'est pas un "réservoir" d'indicateurs car trop d'indicateurs voilent ou cachent ceux qui sont essentiels.

³¹ LORINO Philippe, Op cit., page 159.

³² GUERRA Fabienne, Op cit., pages 89-92.

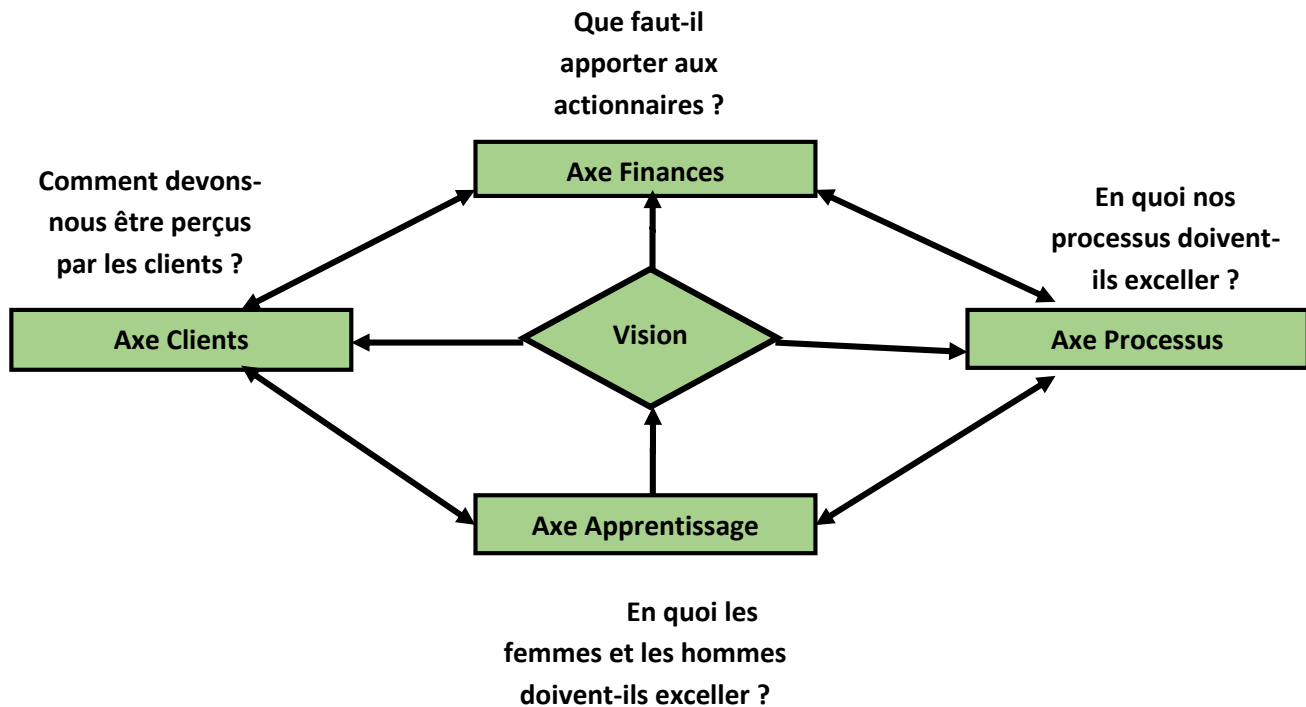
³³ FIORE Claude, op cit., page 148.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

5- Alignement des mesures clés de succès sur les axes du Tableau de Bord Prospectif

Les défis auxquels le TBP est confronté sont globaux. Il prend en compte toutes les activités de l'organisation et établit une relation causale entre les différents aspects de la performance (financier, client, processus internes et apprentissage). C'est pourquoi il est nécessaire d'équilibrer les indicateurs clés de succès entre les axes « finance », « client », « processus » et « apprentissage ». Le schéma suivant permet de mieux illustrer cet alignement.

Schéma n°2 : équilibre des mesures clés sur les axes du TBP.



Source : IRIBARNE Patrick, « les Tableau de Bord de la Performance, comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès. », 2^e édition, édition DUNOD, Paris, 2003-2006, pages 82-83.

Ce schéma met en avant des questionnements qui ciblent d'une manière efficace les sources de performance et leur interaction :

Axe finance : « Que faut-il apporter aux actionnaires ? »

Il s'agit ici de la valeur actionnariale (valeur créée pour les actionnaires) en analysant les agrégats financiers, c'est-à-dire des indicateurs en termes de profit (résultat, bénéfice, dividende, etc.) et de croissance (chiffre d'affaires, excédent brut d'exploitation, etc.). L'entreprise ne peut exister sans les apports en capitaux par les actionnaires.

Axe client : « Pour atteindre nos objectifs, comment devons-nous être perçus par les clients ? »

Sur cet axe, il s'agit de faire au préalable une étude marketing par la mise en place et l'analyse des indicateurs : de la satisfaction de sa clientèle, de la perception de son image par les clients, du taux de fidélité, de part de marché ou de part de marché par segment, du taux de renouvellement, etc. Sans la clientèle, l'entreprise ne peut survivre.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

Axe processus : « En quoi nos processus doivent-ils exceller pour satisfaire les clients et les actionnaires ? »

Sur cet axe les dirigeants doivent disposer des indicateurs qui s'orientent vers la qualité des produits et des prestations, les temps de cycle, la productivité, l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Sans l'excellence, l'entreprise ne peut affronter la concurrence.

Axe apprentissage : « En quoi notre capacité d'apprentissage doit-elle exceller pour satisfaire les clients et les actionnaires ? »

La priorité de l'axe apprentissage c'est d'analyser le rôle de la fonction ressources humaines dans l'entreprise à travers les indicateurs : de compétences, de motivation, de capacité à innover. Sans apprentissages, le personnel ne sera pas motivé, les compétences ne vont pas évoluer.

6- Construction d'une chaîne de relations de causes à effets

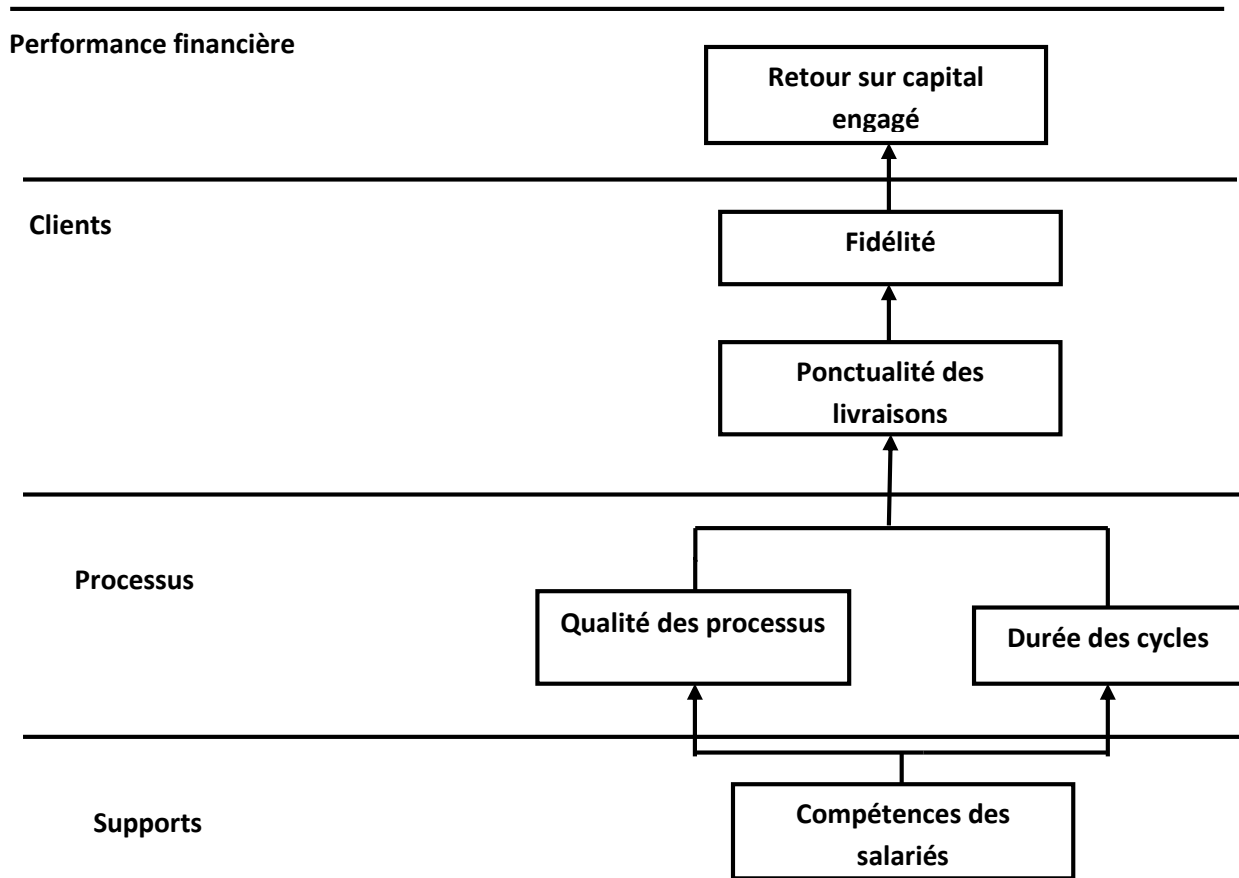
Pour maintenir leur survie dans un environnement instable et faire face à la forte concurrence, les entreprises sont amenées à réaliser des performances sur l'ensemble des axes stratégiques. La stratégie regroupe plusieurs hypothèses sur les causes et leurs effets.

Le schéma n°4 suivant illustre une chaîne de relations de causes à effets. La performance financière passe par une amélioration des autres axes à savoir : le développement des compétences du personnel, « axe apprentissage organisationnel », qui aura un impact positif sur les processus internes en bonifiant les procédés de production en termes de coût, qualité, prix et délai. Cet axe à son tour, permettra de fidéliser et de satisfaire la clientèle « axe client », tout en réalisant une performance financière « axe financier ».

Le TBP doit rendre cohérents les objectifs des quatre axes dans le sens de leur complémentarité et compatibilité avant d'être validés et servent de guides pour les actions. Cela permettra à l'entreprise d'établir une chaîne de causalité, communiquant ainsi la stratégie à tous les membres de l'entreprise. Le schéma suivant que nous appelons les relations de causes à effets, illustre cette causalité.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

Schéma n°3 : les relations de causes à effets.



Source : Robert S. Kaplan et David P. Norton, op cit., page 43.

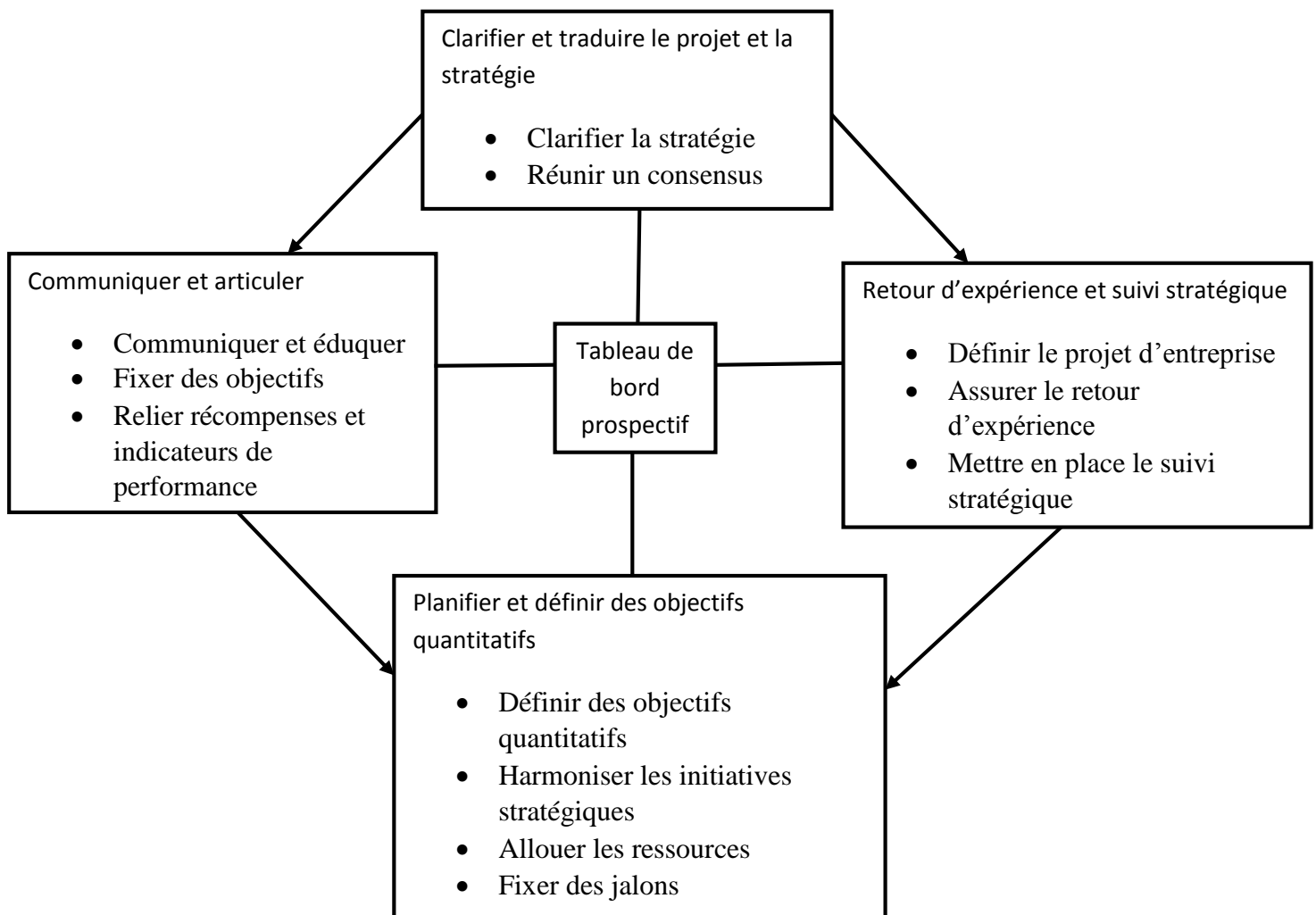
Ce schéma illustre clairement avec un simple exemple comment la compétence des salariés a des effets positifs sur les processus internes, la clientèle et la performance financière et par conséquent sur la performance stratégique.

7- Apports du tableau de bord prospectif pour le management stratégique

Les expériences menées par certaines entreprises montrent que le TBP ne mesure pas seulement la performance, il clarifie et communique les stratégies, et gère leur mise en œuvre. Il est ensuite et progressivement devenu un outil de pilotage stratégique car il permet à l'entreprise de coordonner et d'orienter la mise en œuvre de la stratégie à long terme. Le schéma suivant, illustre le rôle stratégique du TBP.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

Schéma n°4 : le tableau de bord prospectif, cadre stratégique de l'action.



Source: Robert S. Kaplan et David P. Norton, « Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System », Harvard Business Review (Janvier -Février 1996), page 76. In « Le Tableau de bord prospectif », (des mêmes auteurs), op cit., page 22.

Au travers de ce schéma, on comprend que le TBP permet de :

- Définir la stratégie dans un cadre consensuel et de la traduire en objectifs ;
- La communiquer pour qu'elle soit mise en œuvre de manière à produire de la performance. Cette dernière incitera les dirigeants à mettre en place un système de récompense de façon à motiver l'adhésion ;
- D'enregistrer un retour d'expérience et d'instaurer un pilotage stratégique qui aideront l'entreprise à s'améliorer dans son système de gestion et mieux éclairer son futur ;
- Traduire les objectifs en termes quantitatifs, doter les activités de ressources nécessaires à leur fonctionnement et fixer les directives de travail. C'est le début de la traduction de la stratégie sur le terrain.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

Autrement dit le TBP permet :

- De rendre l'entreprise réactive, à travers l'anticipation des évolutions ;
- De traduire les missions et la stratégie en un ensemble d'objectifs concrets ;
- De préciser et communiquer la stratégie à l'ensemble du personnel ;
- De concrétiser la stratégie par un déploiement tout en assurant son suivi.

Ce TBP permet donc d'éclairer et harmoniser les objectifs stratégiques et de les communiquer à l'ensemble des acteurs tout en mettant en place des systèmes de suivi de la stratégie. Une fois la stratégie communiquée, les dirigeants commencent à planifier les budgets annuels qui feront l'objet d'un suivi pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins stratégiques de l'entreprise.

En conclusion à cette section, on peut dire que les limites liées aux outils de pilotage dit traditionnels à répondre aux besoins des entreprises modernes ont poussé plusieurs dirigeants à adopter des nouveaux systèmes de pilotage permettant de réaliser une performance actuelle et future. L'un de ces outils est le tableau de bord prospectif dit équilibré qui relie les indicateurs financiers et non financiers sur quatre axes tout en créant une relation de chaîne de causes à effets entre les objectifs de ces axes, il est ainsi un levier d'action pour le management stratégique. Ce dernier, avant l'établissement du TBP, doit d'abord formaliser clairement la vision, les missions et la stratégie de l'entreprise. On ne peut parler de TBP sans que les managers ne définissent la stratégie de leur entreprise.

Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance

Conclusion du chapitre I

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons dire que la concurrence amplifiée par l'ouverture des marchés et l'évolution technologique ont poussé les entreprises à mettre en place des stratégies afin d'être performantes. Les aléas de l'environnement instable comme les distorsions impactent la mise en place de cette stratégie. Pour faire face aux différentes contraintes qui menacent l'atteinte de leurs objectifs, les entreprises ont recours aux outils de pilotage pour piloter leurs stratégies. Les insuffisances liées aux outils traditionnels à répondre aux besoins des entreprises modernes poussa les dirigeants à mettre en place des outils permettant de traduire les intentions stratégiques et captant toutes les niches de la performance. C'est ainsi que Robert S. Kaplan et David P. Norton ont proposé le Tableau de Bord Prospectif qui est un outil de pilotage basé sur quatre axes : financier, client, processus internes et apprentissage organisationnel. Ce TBP permet d'assurer à l'entreprise un avantage concurrentiel durable et d'avoir un bon positionnement sur le marché, autrement dit assurer sa pérennité quand la stratégie est mûrement réfléchie.

Le TBP est en fait un outil qui permet l'alignement des actions sur la stratégie, autrement dit il traduit concrètement la stratégie sur le terrain à travers les quatre axes cités précédemment.

De par sa liaison directe avec la stratégie et sa composition en quatre axes quel que soit la nature des activités exercées par l'entreprise, il est considéré comme un outil universel du contrôle stratégique.

***Chapitre II : La présentation de l'ENIEM
et de l'unité froid***

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

Introduction

Toute entreprise opérant dans un secteur industriel, se doit de disposer des moyens lui permettant d'être productive et de créer de la valeur.

La création de la valeur, consiste pour une entreprise d'être performante dans ses différents segments stratégiques. Elle doit pour cela disposer des outils de contrôle de gestion lui offrant une vision globale de son activité pour anticiper les éventuelles distorsions.

De par son ancienneté et sa taille, l'ENIEM dispose d'infrastructures et d'équipements assurant diverses activités et métiers liés aux trois centres d'activités stratégiques (froid, cuisson, climatisation), aux activités de commercialisation et de prestations techniques. Depuis sa création, elle a connu plusieurs mutations et évolue dans un environnement concurrentiel.

Pour répondre aux objectifs de ce chapitre, nous l'avons réparti en deux sections :

Section 1 : Présentation de l'ENIEM

Section 2 : Présentation de l'unité froid objet d'un TBP

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

Section 1 : Présentation de l'ENIEM

Dans cette section nous allons présenter l'organisme ENIEM, ses structures d'activités, ses agrégats, quelques indicateurs liés à sa performance ainsi que les risques qui impactent sa stratégie et représentent des freins à son évolution.

1- Naissance de l'ENIEM

Créée en 1983 l'ENIEM a subi plusieurs transformations.

Tout d'abord rappelons qu'elle est issue de la restructuration organique de la société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et Electronique (SONELEC) créée en 1974.

En juin-1977, sous le nom de Complexe d'Appareils Ménagers (CAM), l'ENIEM entre en production et a pour activité principale la production et la commercialisation des produits électroménagers.

C'est en 1983 qu'elle devient une entreprise publique économique (EPE) de droit algérien, et prend alors le nom de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM).

En 1989, suite au programme de restructuration des entreprises publiques, l'ENIEM est érigée en société par action (SPA). Son capital social est passé de 2.957.500.000 DA à 10.279.800.000 DA, soit une augmentation de l'ordre de 248%, détenu en totalité par l'Etat à travers le Holding ELEC EL DJAZAIR³⁴.

L'ENIEM est un groupe constitué de deux filiales : FILAMP et EIMS. En 2015, la filiale FILAMP qui produit des lampes électriques située dans la Wilaya de Mascara a été fermée pour raison de faillite. En 2019, EIMS qui produit des produits sanitaires se détacha de l'ENIEM et dévient une entreprise autonome³⁵.

³⁴ Document interne de l'ENIEM.

³⁵ Entretien réalisé le 07/11/2021 avec le directeur de la DPCGA.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

2- Organisation, activités et typologies des produits de l'ENIEM

2-1- Organisation

A travers l'organigramme n°1 qui suit, nous connaissons les diverses structures qui composent l'ENIEM et qui assurent les activités de développement, de conception, de production, de montage, de prestations techniques et de commercialisation.

Cet organigramme montre que l'ENIEM est une organisation de forme hiérarhico-fonctionnelle (matricielle) générant des relations hiérarchiques et des relations de fonctionnelles.

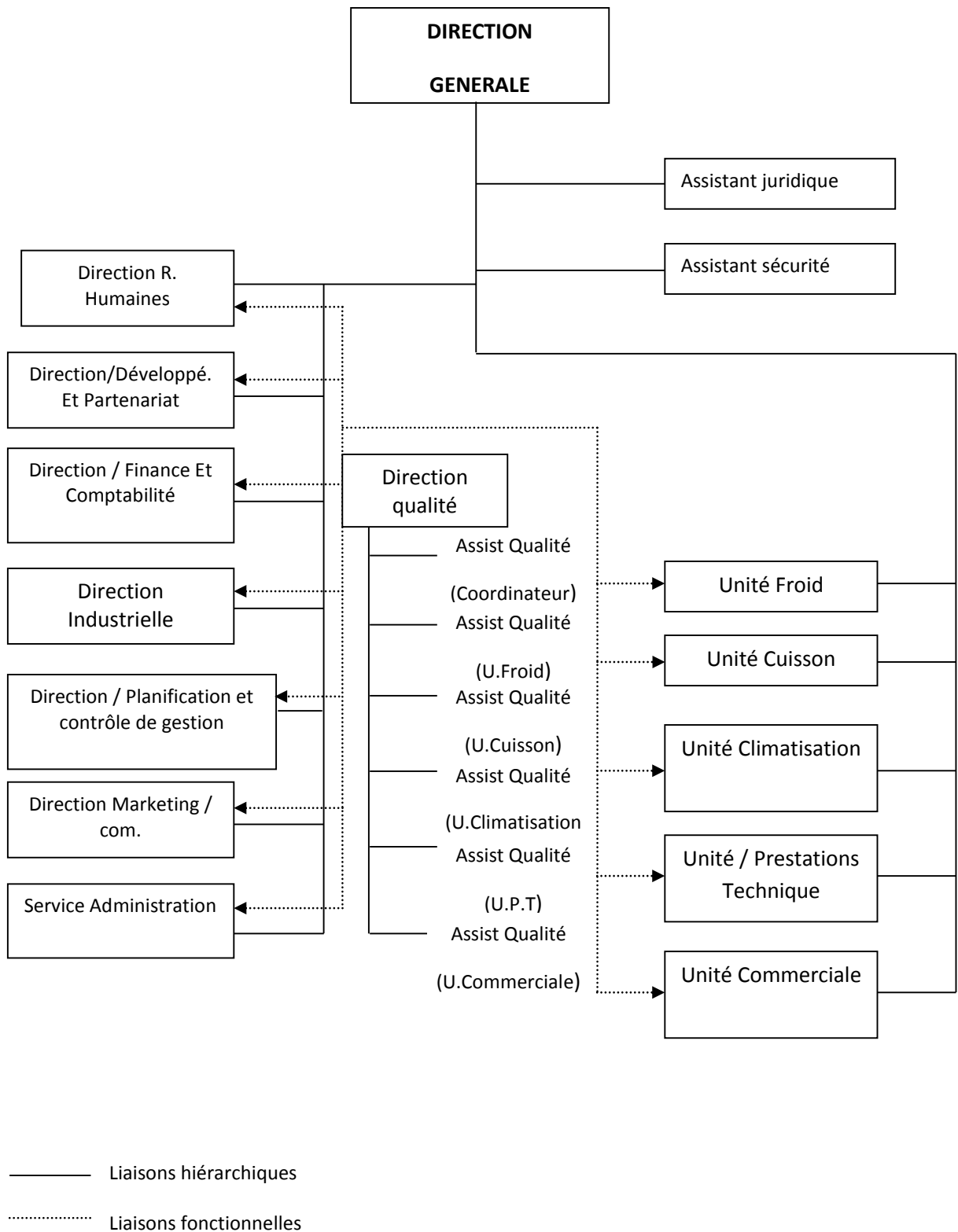
Au niveau hiérarchique nous avons un Président Directeur Générale (PDG), sept directions et un service administration. Le PDG a sous sa responsabilité l'ensemble des structures de l'ENIEM. Les relations sont de type vertical.

Au niveau fonctionnel nous avons, cinq unités constituées de trois unités de production : unité froid, unité cuisson et unité climatisation ; une unité prestation technique et une unité commerciale.

Les relations fonctionnelles montrent que les sept directions sont en interaction entre elles d'une part, et en interaction avec les cinq unités opérationnelles d'autre part. Pratiquement les cinq unités disposent des processus indispensables à leurs activités. Les unités effectuent également des échanges entre elles.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

Organigramme n°1 : organisation générale de l'ENIEM



Source : document interne de l'ENIEM

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

2-2- Activités et typologies des produits de l'ENIEM

Ces différentes activités sont exercées par les cinq unités situées sur le même site à savoir Oued-Aissi (15 km de Tizi-Ouzou). Le siège par contre est situé à Tizi-Ouzou ville.

2-2-1- Unité froid

L'unité froid est spécialisée dans le développement, la conception, la production, le montage des réfrigérateurs, congélateurs et conservateurs³⁶ :

- Réfrigérateurs petits modèles et grands modèles ;
- Congélateurs (bahut) de forme verticale ;
- Comptoirs, armoires frigorifiques et conservateurs.

2-2-2- Unité cuisson

L'unité cuisson est spécialisée dans la production, le montage et le développement de plusieurs types de cuisinières afin de répondre aux besoins du marché algérien :

- Plusieurs modèles de cuisinière tout gaz ;
- Tables ;
- Plaques de cuisson ;

2-2-3- Unité climatisation

Jusqu'à présent l'unité climatisation est spécialisée dans le montage seulement et le développement des produits climatiseurs et autres produits :

- Climatiseurs ;
- Radiateurs à gaz naturel ;
- Machines à laver ;
- Chauffe-eau et chauffe-bain.

D'après le responsable de la DPACG l'unité climatisation a arrêté en 2021 le montage des produits climatiseurs à cause du manque de moyens et des compétences et suite à

³⁶ Document interne de l'ENIEM.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

l'obligation faite par l'Etat aux entreprises de l'électroménager de favoriser le taux d'intégration des produits. En ce qui concerne l'unité climatisation, il s'agit d'un taux de 35%³⁷.

2-2-4- Unité commerciale

Elle a pour activité la vente des produits froids, cuisson et climatisation sur le marché algérien et assure le marketing et les services après-vente.

2-2-5- Unité prestations techniques

Cette unité assure les prestations nécessaires aux activités des quatre autres unités tels que : pièces de rechange, réparation, service informatique, gardiennage, médecine du travail. En plus elle assure des prestations externes sous forme de sous-traitance.

3- Organisation des unités de l'ENIEM en centres de profit

Les cinq unités de l'ENIEM sont organisées en centres de profit, dont les directeurs disposent chacun d'une autonomie partielle dans la prise de décisions³⁸. Par cette organisation, ces unités ont une obligation de maximiser le profit, pour faciliter cette réalisation le siège leur octroie un budget annuel et un cahier de charges à respecter. La maximisation du profit passe par la minimisation des coûts (ou leurs optimisation), ou l'augmentation du chiffre d'affaires, ou biens les deux à la fois. L'organisation en centres de profit crée un ensemble de relations entre clients et fournisseurs (les cinq unités) internes. C'est l'unité commerciale qui est en relation avec le marché externe, ainsi que de l'unité prestations techniques lorsqu'il s'agit de sous-traitance.

4- Caractéristiques et indicateurs liés aux activités

Un ensemble d'agrégats liés principalement à l'effectif, à la production, à la commercialisation et aux prévisions donnent un aperçu sur l'évolution des activités de l'ENIEM.

³⁷ Entretien réalisé le 07/11/2021 avec le représentant de la DPCGA.

³⁸ AMMOUR Zaïna et ABDELMALEK Mira, « Analyse de la pertinence des outils de pilotage des centres de profit. Illustration par le cas de l'unité froid de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) », Mémoire de Master en Audit et Contrôle de Gestion, FSECG, UMMTO, année 2018/2019, page 116.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

4-1- Effectif

Le personnel joue un rôle primordial dans l'entreprise car c'est lui qui conçoit les politiques à mener et exécute les activités.

Les deux tableaux suivants montrent l'effectif par catégorie socio-professionnelle et par unité.

Tableau n°1 : effectif de l'ENIEM par catégorie socio-professionnelle de 2018 à 2020.

Catégories S-P	2018	2019	2020
Cadres	323	319	315
Maitrise	496	491	487
Exécution	908	882	861
Total effectif	1 727	1 692	1 663

Source : document interne de l'ENIEM.

Ce tableau montre que l'ENIEM enregistre des départs chaque année. Ces départs touchent plus le personnel d'exécution qui enregistre une baisse de 5% de 2018 à 2020.

Le personnel maitrise et celui des cadres enregistrent chacun une baisse d'environ 2% pour la même période.

Tableau n°2 : effectif de l'ENIEM par catégorie socio-professionnelle et par unité pour l'année 2020.

Catégorie S-P	Unité froid	Unité cuisson	Unité climatisation	Unité prestation techniques	Unité commerciale	Siège	Total
Cadres	94	43	18	61	55	44	315
Maitrise	206	77	28	116	47	13	487
Exécution	315	166	83	202	87	8	861
Total effectif	615	286	129	379	189	65	1663

Source : document interne de l'ENIEM.

Comme toute entreprise industrielle, l'effectif de l'ENIEM est concentré au niveau du personnel d'exécution.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

L'unité froid est la plus importante avec un personnel de 615 travailleurs, suivie par l'unité prestations techniques avec 379 personnes soit respectivement 37% et 23%, ce qui laisse croire que les dirigeants de l'ENIEM accordent une grande importance aux produits froid et aux prestations techniques. Les cadres au total représentent 19% de l'effectif de l'ENIEM, ils conçoivent et formulent les orientations stratégiques de l'ENIEM.

4-2- Production

Comme toute entreprise du secteur de l'électroménagers, l'ENIEM produit plusieurs gammes de produits ainsi que les prestations techniques qui leurs sont liées.

Nous allons présenter dans le tableau suivant la production en quantité et en valeur des trois unités de production de l'ENIEM de 2018 à 2020.

Tableau n°3 : production réelle en quantité et en valeur de 2018 à 2020.

Unité : millions de dinars

Année	2018		2019		2020	
	Quantités	Valeurs	Quantités	Valeurs	Quantités	Valeurs
Froid	39 342	1 357 477	25 649	876 282	25 503	942 671
Cuisson	16 059	348 904	18 073	354 280	12 372	297 309
Climatisation	82 708	1 859 748	86 946	2 198 752	30 666	927 814
Total de la production	138 109	3 566 129	130 668	3 429 314	68 541	2 167 794

Source : synthèse réalisée par nous-même à partir des documents internes de l'ENIEM.

Dans ce tableau, nous observons que la production totale en valeur des trois unités a diminué de 39% de 2018 à 2020, en raison de :

- Les conséquences de la crise sanitaire (COVID-19) : confinement, ralentissement de la production pour l'année 2020.
- Les grèves répétées par le non-paiement des salaires et primes ;
- Les ruptures de stocks des matières premières et l'arrêt de ses approvisionnements d'une période d'un mois du 02 Février 2020 au 02 Mars 2020 pour cause de manque de financement³⁹ ;

³⁹ Leslous Samir, « Situation de l'ENIEM et de l'ENIE. Les raisons du blocage », in LIBERTE du 15 Décembre 2020, (consulté le 01 /12/2021), disponible sur <https://www.liberte-algerie.com/actualite/les-raisons-du-blocage-350752>.

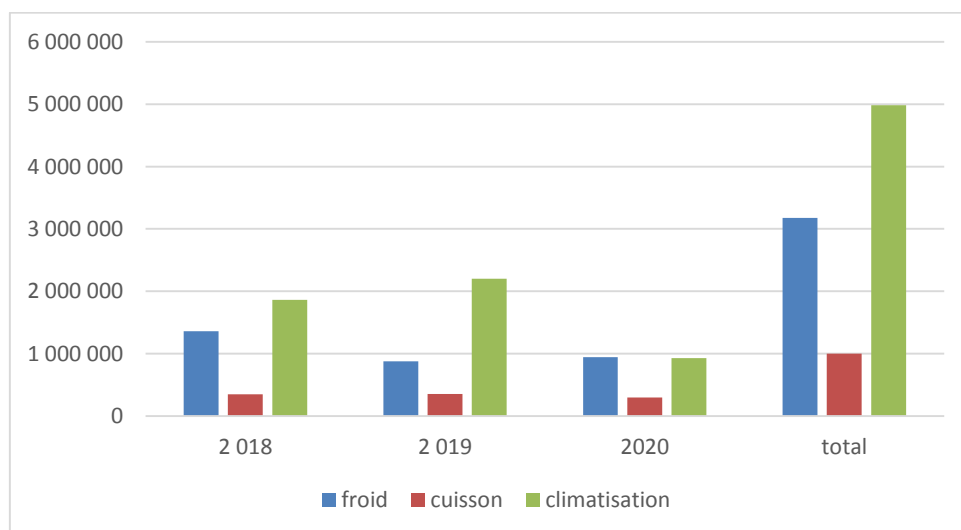
Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

- La baisse de la capacité de production à cause du vieillissement des process de production.

Cependant, nous observons une légère augmentation de la production en valeur et en quantité pour l'unité cuisson. Il en est de même pour l'unité climatisation et ce grâce à une véritable maîtrise dans la production des Chauffe-eau et chauffe-bain.

Le graphique suivant permet de mieux illustrer la baisse de la performance globale des trois unités de production sur trois années.

Graphique n°1 : évolution de la production réelle des trois unités de production de 2018 à 2020 (en valeur)



Source : élaboré à partir du tableau n°3 précédent.

4-3- Commercialisation

Toute entreprise exerçant dans un secteur d'activité a pour vocation la création de la richesse, la réalisation de cet objectif est issue de sa capacité à vendre ses produits dans un marché fortement concurrencé.

Nous présentons dans le tableau suivant les ventes de l'ENIEM en quantité et en valeur de 2018 à 2020.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

Tableau n°4 : évolution des ventes de l'ENIEM en quantité et en valeur de 2018 à 2020.

Unité : millions de dinars

Année	2018		2019		2020	
	Quantités	Valeurs	Quantités	Valeurs	Quantités	Valeurs
Froid	49 421	1 733 714	33 412	1 354 774	32 574	1 249 678
Cuisson	21 730	574 818	18 054	475 221	17 337	471 794
Climatisation	84 653	2 411 796	88 668	2 924 506	33 108	1 172 327
Total de la production	155 804	4 720 328	140 134	4 754 501	83 019	2 893 799

Source : synthèse réalisée par nous-même à partir des documents internes de l'ENIEM.

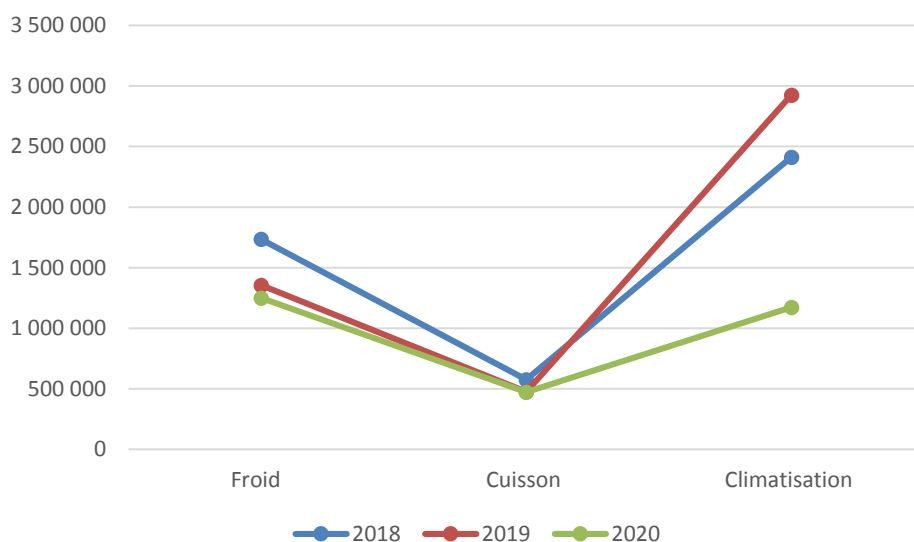
Ce tableau montre la baisse des ventes de l'ENIEM de 2018 à 2020 et ce en raison de la faible politique de commercialisation, la baisse du pouvoir d'achat des clients et la concurrence. Seules les ventes de l'unité climatisation ont augmenté en 2019 de 21% en valeur et de 5% en quantité.

Cependant, nous constatons sur la base d'une comparaison entre les deux tableaux production et vente que l'ENIEM a vendu plus qu'elle n'en a produit de 2018 à 2020, elle a donc liquidé ses stocks d'avant 2018.

Graphiquement, le tableau n°4 est présenté comme suit :

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

Graphique n°2 : évolution des ventes des trois unités de production de l'ENIEM de 2018 à 2020 (en valeur).



Source : élaboré à partir du tableau n°4 précédent.

4-4- Comparaison des prévisions et des réalisations de la production et de la commercialisation

Chaque entreprise dispose d'un cahier de charges à suivre et planifie par des programmes, ses productions et ses ventes, les ressources indispensables sont également planifiées par le biais des budgets.

Afin d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs de production et de vente, nous allons comparer les réalisations et prévisions des trois unités en prenant l'exemple de l'année 2020.

Tableau n°5 : prévisions et réalisations en quantité de la production et des ventes pour l'année 2020.

Prévisions	Production		Vente		Ecart	
	Quantité réelle	Quantité prévue	Quantité réelle	Quantité prévue	Production	Vente
Froid	25 503	62 310	32 574	55 450	-36 807	-22 876
Cuisson	12 372	31 600	17 337	26 380	-19 228	-9 043
Climatisation	30 666	113 650	33 108	116 500	-82 984	-83 392
Total de la production	68 541	207 560	83 019	198 330	-139 019	-115 311

Source : synthèse réalisée par nous-même à partir des documents internes de l'ENIEM.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

Nous remarquons que les trois unités de l'ENIEM n'ont pas atteint leurs objectifs. Les écarts sont donc négatifs.

Les taux de réalisation pour la production et les ventes sont calculés dans le tableau qui suit :

Tableau n°6 : taux d'atteinte des objectifs de production et vente en quantité pour les années 2018, 2019 et 2020.

Unités	Taux de réalisation ⁴⁰					
	2018		2019		2020	
	Production	Vente	Production	Vente	Production	Vente
Froid	93%	114%	95%	103%	41%	59%
Cuisson	88%	96%	99%	91%	39%	66%
Climatisation	85%	89%	80%	100%	27%	28%

Source : synthèse réalisée par nous-même à partir des documents internes de l'ENIEM et du tableau n°5 précédent.

L'analyse du tableau nous montre que les années 2018 et 2019 ont enregistré les meilleurs taux de réalisation dans la production et la vente dépassant parfois les 100%. C'est le cas :

- De la vente des produits froid en 2018 et 2019 ;
- De la vente des produits climatisation en 2019.

5- Appréciation de l'environnement de l'ENIEM

La notion de risque est un véritable enjeu pour l'ENIEM.

A travers les risques, il s'agit d'apprécier l'environnement interne de l'ENIEM en vue d'apprécier les conditions qui entraînent son exploitation ainsi que son environnement externe en vue d'apprécier sa place, et de connaître les contraintes qui freinent son développement et sa performance. Également, signaler les avantages concurrentiels qu'elle détient.

5-1- Risques stratégiques

Le risque est un événement néfaste qui impacte négativement la performance de l'entreprise. Il peut impacter la performance à court terme et la performance à long terme lorsqu'il devient récurrent et durable.

⁴⁰ Taux de réalisation de la production = (productions réelles / productions prévues) ;
Taux de réalisation de la vente = (ventes réelles / ventes prévues)

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

Le risque stratégique c'est tout risque susceptible de remettre en cause la pérennité de l'entreprise et qui fait que la stratégie de l'entreprise doit être revue.

L'auteur Jean-David DARSA, définit le risque stratégique comme « le risque de défaillance d'un segment stratégique, d'un groupe de segments stratégiques ou du modèle stratégique de l'entreprise dans son ensemble. Il peut également être défini comme une incohérence concrétisée entre l'analyse des besoins clients, la structure de la chaîne de valeur déployée par l'entreprise et/ou le contenu de son offre commerciale mise en œuvre »⁴¹.

Cette définition montre que le risque stratégique peut résulter d'une mauvaise analyse de l'environnement, de la faiblesse de la réflexion stratégique ou de l'absence d'outils de pilotage pertinents permettant d'anticiper des distorsions qui impactent la validité de la stratégie et conduisent à une mauvaise prise de décision de la part des dirigeants.

Au cours de ces dernières années, l'ENIEM a été confrontée à plusieurs risques qui ont impacté négativement sa stratégie et entraîné un déclin de ses activités durant l'année 2020.

Nous allons présenter dans le tableau suivant les risques stratégiques vécus par l'ENIEM, communiqués par le représentant de la DPACG.

Tableau n°7 : risques stratégiques vécus par l'ENIEM.

Les risques stratégiques
-La concurrence et perte de la position de leader.
-La perte des compétences.
-L'évolution technologique.
-La réalisation des résultats négatifs.
-Les coûts élevés des kits importés à cause des fluctuations du taux d'échange.
-Les conséquences de la Covid-19.
-Les changements de la législation encadrant l'industrie de l'électroménagers.

Source : entretien réalisé le 17/11/2021 avec le responsable de la DPACG.

⁴¹ DARSA Jean-David, Risques stratégiques et financiers de l'entreprise : des enjeux majeurs pour l'entreprise, 2^{ème} édition, édition GERESO, le mans, 2015, pages 106

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

Ces risques de nature économique, technologique, juridique, sanitaire et de ressources humaines ont entraîné des résultats négatifs sur plusieurs années et constituent des blocages à la réalisation de la stratégie et à la performance stratégique.

A titre d'exemples : la chute des effectifs due en partie aux départs en retraite et en partie aux départs volontaires fait perdre des compétences que l'ENIEM n'arrive pas à remplacer.

La dépendance de l'ENIEM des importations de kits CKD et SKD est un véritable risque.

La COVID 19 a entraîné non seulement une lenteur dans la production et même son arrêt pour quelques mois.

La concurrence est un risque qui empêche l'ENIEM de suivre les besoins réels du marché et par conséquent ses concurrents en termes de prix, de qualité et d'innovation.

Le tableau ci-dessous représente les concurrents et parts de marché de l'ENIEM pour l'année 2020.

Tableau n°8 : parts de marché et concurrents de l'ENIEM pour l'année 2020.

Produits	Capacité du marché	Vente de l'exercice	Part de marché	Principaux concurrents
Réfrigérateurs	500 000	32 574	7%	Condor, LG, Brandt
Congélateurs/ Conservateurs				Beko, Star light, Whirpool, Cristor
Armoires vitrées				Géant, Maxi power...
Cuisinières	300 000	17 337	6%	Géant, Sentrax, Brandt, Condor
Climatiseurs	300 000	14 879	5%	Samsun, TCL, Akira, LG, Maxi power, Midea, Brandt
Machines à laver	250 000	6 682	3%	LG, Condor, Samsung, Brandt
Chauffe-eau/chauffe-bain	375 000	9 673	3%	Fagor, Lotus, Junker, Flamme bleue, Condor
Radiateurs à gaz naturel	250 000	1 874	1%	Delonghi, Z+trubo, Condor

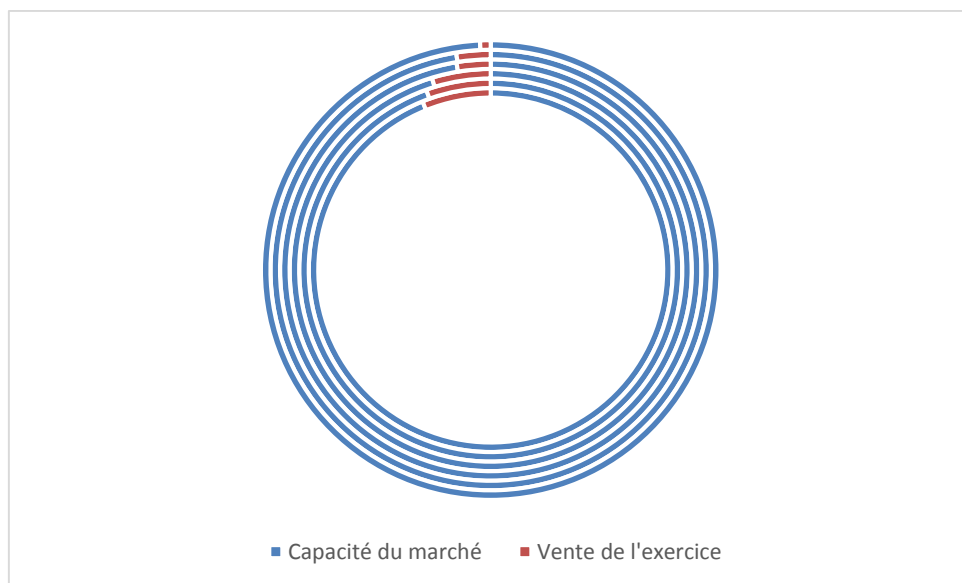
Source : document interne de l'ENIEM.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

Ce tableau ainsi que le graphique n°3 suivant, montrent que la part du marché des trois segments de production de l'ENIEM sont très faibles et ce en raison de la forte concurrence qu'elle subit.

A noter que l'ENIEM est soumise à une concurrence directe de la part des entreprises comme Condor, Brandt, Géant et certains produits Samsung qui ciblent la même classe de clientèle que l'ENIEM (classe moyenne). Cette concurrence est souvent qualifiée de déloyale par les dirigeants de l'ENIEM.

Graphique n°3 : parts de marché de l'ENIEM pour l'année 2020.



Source : élaboré à partir du tableau n°7 précédent.

D'autres facteurs internes constituant des faiblesses amplifient la concurrence que subit l'ENIEM. Ce sont :

- La faiblesse du système d'information ;
- La faible visibilité de ses produits ;
- Le manque des moyens de distribution⁴²

⁴² AGUERGOUR Jugurtha et AHMED ALI Yanis, « Analyse de la dimension pilotage des risques stratégiques dans la fonction contrôle de gestion. Illustration par le cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) », Mémoire de Master en Audit et Contrôle de Gestion, FESCG, UMMTO, année 2017/2018, page 93.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

5-2- Risques qualifiés de non stratégiques

Les risques qualifiés de non stratégiques sont des risques qui influent sur l'entreprise et qui freinent l'atteinte des objectifs sans pour autant impacter la stratégie et la remettre en cause. D'après le responsable de la DPACG⁴³ se sont principalement :

- La baisse du pouvoir d'achat ;
- Les grèves des employés.

La baisse du pouvoir d'achat des clients conduit à la faible vente des produits et services, auxquelles s'ajoute les grèves des employés, car qui dit grève dit arrêt des activités et la preuve est que la grève des employés de l'ENIEM du 01 décembre 2020 au 31 janvier 2021 a entraîné l'arrêt de la production pour 2 mois et donc un manque à gagner.

5-3- Risques opérationnels recensés dans les cinq unités

Les risques opérationnels sont tous les risques qui remettent en cause la continuité des activités d'exécution si l'entreprise ne met pas en place des mesures préventives ou qui freinent l'atteinte des objectifs.

Ces risques opérationnels dans le cas de l'ENIEM sont regroupés dans le tableau n°9 suivant:

D'après ce tableau, les unités froid, cuisson et climatisation connaissent des risques liés aux facteurs de production : équipement, intrants importées et ressources humaines qui conduisent à l'élévation des coûts de production et l'insuffisance de la production ; l'unité prestation à part le risque lié à la mauvaise qualité des intrants subit les mêmes risques que les unités de production, ce qui entraîne son incapacité à satisfaire les besoins des autres unités ; enfin l'unité commerciale subit aussi des risques venant des trois unités à savoir les ruptures de stocks en raison de la lenteur des processus de production et d'autres risques liés à la commercialisation :

- Faible réseau de distribution ;
- Faiblesse du système de prévision ;
- Lourdeurs douanières liées à l'exportation ;
- Baisse de la demande ;
- Concurrence déloyale.

⁴³ Entretien réalisé le 16/11/2021 avec le responsable de la DPACG.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

L'analyse de l'environnement de l'ENIEM révèle certes des faiblesses, mais paradoxalement l'ENIEM se maintient grâce à des avantages concurrentiels qu'elle détient sur les produits froid et cuisson représentés par le prix, la qualité des produits offerts aux clients et la qualité du service après-ventes⁴⁴.

Tableau n°9 : risques opérationnels vécus par les unités de l'ENIEM.

Unités	Natures des risques
Productions	<ul style="list-style-type: none">-Risque de coût de production lié à la hausse du cours de change.-Risque de panne de machine.-Risque lié à la qualité des matières premières.-Risque de ressources humaines (Manque d'effectif, départ à la retraite, grève, etc.)
Prestations techniques	<ul style="list-style-type: none">-Risque de coût de production.-Risque de non satisfaction des besoins des unités.-Risque de panne de machine.-Risque de ressources humaines (Manque d'effectif, départ à la retraite, grève, etc.)
Commerciale	<ul style="list-style-type: none">-Risque lié aux réseaux de distribution.-Risque lié aux procédures douanières.-Risque de la baisse de la demande.-Risque de rupture de stock.-Risque lié au système d'information.-Risque de concurrence déloyale.

Source : synthèse réalisée à partir de AGUERGOUR Jugurtha et AHMED ALI Yanis, op cit., page 104.

⁴⁴ Questionnaire adressé au responsable de la DPACG.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

En guise de conclusion à cette section, nous notons que l'ENIEM est une grande entreprise industrielle produisant diverses gammes de produits, ayant cumulé des années d'expériences et une maîtrise de ses activités, mais l'absence des dispositifs de gestion des risques l'amène à réaliser de faibles performances sur plusieurs années et réduisant sa capacité à se régénérer et ce plus particulièrement en 2020. Sa dépendance des kits importés avec des prix fluctuant compte tenu de la chute du dinar et son incapacité à remplacer le personnel partant attestent largement de cette situation.

Section 2 : Présentation de l'unité froid objet d'un tableau de bord prospectif

Cette section a pour objectif de présenter l'unité froid qui est l'unité candidate au TBP, une présentation à travers ses structures, ses échanges internes, processus et ses métiers, tout en énumérant les raisons majeures qui ont motivé le choix de cette unité. Nous allons également faire une analyse de l'évolution de sa performance à partir de ses réalisations.

1- Choix de l'unité froid en tant que candidate au Tableau de Bord Prospectif

Ce choix est motivé par plusieurs raisons :

- L'unité froid est la première unité de l'ENIEM. En effet, dès à sa création l'ENIEM a débuté son activité par la production et le développement des produits froid (les réfrigérateurs). C'est après que les autres produits comme le climatiseur et la cuisinière ont été intégrés à sa production. De ce fait, nous pouvons qualifier l'unité froid comme l'unité « cœur de métier » de l'ENIEM, celle dont elle a une maîtrise parfaite des activités et savoir-faire dans la production et le montage.
- L'unité froid est la plus grande unité de l'ENIEM et la plus importante aussi, cela se justifie par les raisons suivantes :
 - Elle contribue à raison de 70 à 80%⁴⁵ au bénéfice de l'ENIEM et ce grâce à une gamme de produits (les réfrigérateurs 350S et le 320L) très rentables.
 - Elle est la plus grande unité grâce à ses structures représentant son organigramme. L'unité froid dispose de 8 départements contrairement aux autres unités qui ont en moins. Chaque département est composé de services.

⁴⁵ Entretien réalisé le 16/11/2021 avec le représentant de la DPACG.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

- Elle a un effectif important : 615 personnes⁴⁶ représentant 37% de l'effectif de l'ENIEM.
- L'ENIEM envisage une politique de redéploiement consistant à atteindre un taux d'intégration de 70% de ses activités. Ces objectifs d'intégration débiteront par des gammes de produits froid⁴⁷. Ce qui montre l'intérêt de l'ENIEM de protéger son activité « cœur de métier. ».
- L'unité froid dispose de tous les processus nécessaires à la fabrication d'un produit (processus management, support et exécution) comme nous le constaterons dans le point suivant.

2- Processus exercés par l'unité froid

Afin d'assurer le développement, la conception et la production des produits froid ainsi que la gestion de son patrimoine économique, l'unité froid dispose d'un ensemble de structures dans lesquelles sont regroupées des activités qui à leur tour forment des processus.

Selon HERARD Jacques, le processus peut être défini comme « Un ensemble d'activités, répétitives et s'enchaînant logiquement, réalisées par différents acteurs et se succédant pour produire un résultat conforme aux exigences d'un client en termes de qualité, délais et coûts »⁴⁸.

Cette définition, montre que le processus est un ensemble d'activités cohérentes et interdépendantes, et l'ensemble des processus sont orientés vers la satisfaction de la clientèle.

Les processus sont généralement classés en trois types :

- Les processus de direction (management) ;
- Les processus de réalisation (opérationnel) ;
- Les processus de support (logistique).

L'organigramme de l'unité froid suivant nous permettra d'identifier les trois processus cités.

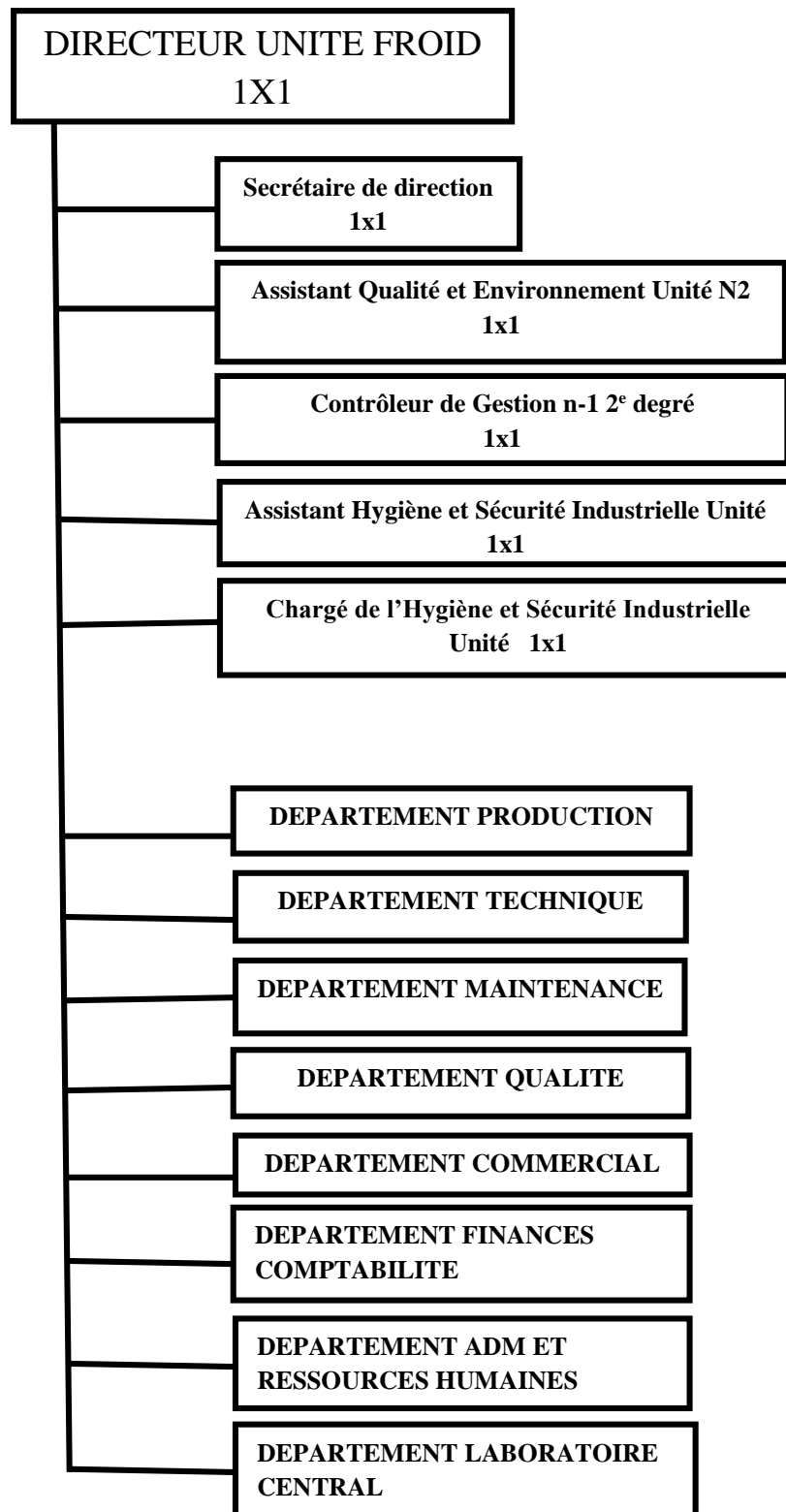
⁴⁶ Synthèse du document interne de l'ENIEM.

⁴⁷ Algérie presse service, « L'ENIEM augmentera le taux d'intégration d'une gamme de ses produits à 70% », (consulté le 29/11/2021 à 21h), disponible sur : <https://fibladi.com/news/fr/leniem-augmentera-le-taux-dintegration-dune-gamme-de-ses-produits-a-70-algerie/>

⁴⁸HERARD Jacques, « Manuel d'organisation appliquée », édition DUNOD, Paris 2003, pages 119.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

Organigramme n°2 : organigramme de l'unité froid



Source : Document interne de l'ENIEM

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

Tableau n°10 : processus de l'unité froid.

Processus	Les départements
Management	-Direction de l'unité froid -Planification et contrôle de gestion
Support	-Finance et comptabilité -Administration et ressources humaines -Qualité -Hygiène et sécurité industrielle, et qualité et environnement
Exécution	-Production -Commercial -Technique -Laboratoire central -Maintenance

Source : synthèse réalisée par nous-même à partir de l'organigramme de l'unité froid.

A l'aide de ce tableau, on peut analyser le contenu de chaque processus comme suit :

2-1- Processus de management

Le processus management a pour objectif de contribuer à la définition de la stratégie et à la détermination des objectifs stratégiques des différents départements de l'unité. Il vise à s'assurer de la cohérence des deux autres processus (support et exécution) pour une amélioration continue des activités.

Les départements concernés par ce processus au sein de l'unité froid sont :

- Direction de l'unité froid : elle dispose d'une autonomie partielle dans les processus décisionnels. De ce fait, elle participe à l'élaboration de la stratégie et des objectifs stratégiques et au bon fonctionnement des activités pour l'atteinte des objectifs, en vue d'honorer son engagement auprès de la direction générale (siège). Elle rend compte à la direction générale des difficultés rencontrées, elle dispose de budgets et d'un programme de production pour mener à bien sa mission.
- Contrôle de gestion : la mission du contrôle de gestion de l'unité froid se focalise sur le reporting qui consiste à transmettre régulièrement à la direction de l'unité et aux sept directions du siège, une batterie d'indicateurs sur l'état des ressources (consommations, ressources humaines, etc.), les résultats atteints (productions, ventes, etc.). Elle renseigne donc par des appréciations qualitatives et quantitatives l'état de fonctionnement de l'unité.

2-2- Processus de support

Ce processus contribue au bon déroulement des activités de l'entreprise en fournissant au processus management des informations pertinentes pour la prise de décision et au processus d'exécution les ressources nécessaires dont il a besoin pour la production.

Les départements qui composent ce processus au niveau de l'unité froid sont :

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

- Le département finance et comptabilité : il produit les documents suivants : bilan, comptes de résultats, coûts, agrégats de la gestion financière et trésorerie. Il s'assure de la bonne application des procédures financières et comptables et propose des mesures correctrices en cas de problèmes financiers tout en mettant à la disposition de la direction des informations pertinentes pour une prise de décision optimale.
- Le département administration et ressources humaines : se charge de la planification budgétaire et stratégique, des affaires juridiques, des appels d'offres, de la sécurité et aussi des infrastructures. Il soutient les ressources humaines à travers la gestion du personnel (recrutements, mutations, promotions, congés et programme de formation) en fournissant à l'unité du personnel compétent et en élaborant des plans d'action pour de meilleures conditions de travail.
- Le département qualité : se charge de la mise en place du dispositif d'assurance qualité en interne à travers des audits, le contrôle des procédés et process de fabrication pour garantir le retour d'expérience.
- Hygiène et sécurité industrielle, et qualité et environnement : les processus liés à l'hygiène et sécurité industrielle, et qualité et environnement sont d'une telle importance pour l'unité froid (sécurité des personnes et du patrimoine) qu'elle sont reliées directement à la direction mais dans les faits, ce sont des processus de logistique, mais dont les indicateurs d'alerte sont directement transmis à la direction générale.

2-3- Processus d'exécution

Ce processus se charge directement de la réalisation des produits depuis la détection du besoin de la clientèle jusqu'à la production des produits, en dotant de ressources nécessaires :

- La production :
 - Matières premières et kits ;
 - Main d'œuvre ;
 - Atelier annexes (pièces préfabriqués) ;
 - Atelier principaux (montage) ;
 - Contrôle qualité à chaque étape de la production.
- Le soutien technique à la production :
 - Le département technique : ce département dispose du personnel technique (ingénieurs et techniciens) et a pour mission l'étude et le développement des méthodes de fabrication, l'industrialisation et la gestion des produits pour assurer à l'unité une production optimale.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

- Le département maintenance : il se charge de la maintenance des machines et ateliers à travers l'installation des équipements, le dépannage et la réparation pour réduire les pannes et éviter le ralentissement de la production.
 - Le département laboratoire central : teste les matières premières (métalliques, chimiques et peintures) au profit des unités froid, cuisson, climatisation et prestations techniques par échantillonnage pour un contrôle qualité avant son stockage dans les magasins. Il teste les produits finis dans des conditions extrêmes, pour évaluer la qualité et la résistance des produits.
- La commercialisation : à travers le département commercial qui assure les missions suivantes :
- Il enregistre quotidiennement les quantités et des produits finis réalisés et transférés à l'unité commerciale. Ce département est en étroite relation avec l'unité commerciale.
 - Il a aussi pour fonction l'achat des matières premières auprès des fournisseurs, de la gestion des stocks des produits finis et les relations clients à travers la préparation de la commande des clients.

3- Métiers de l'unité froid

Les métiers sont des compétences et savoir-faire d'une importance capitale dont dispose une entreprise de production pour exercer son activité avec succès. Ce sont des compétences fondamentales qu'il faut conserver, développer et améliorer pour mettre à la disposition de sa clientèle des produits variés et de qualité.

Au sein de l'unité froid on distingue les métiers suivants⁴⁹ :

- L'injection plastique et polystyrène ;
- Le refendage de tôles et tubes ;
- Les presses et soudures ;
- La production des pièces métalliques ;
- Le moussage et le thermoformage ;
- La peinture ;
- L'essai des produits chimiques métallurgiques ;
- Le montage des réfrigérateurs, congélateurs, et conservateurs.

⁴⁹ Documentation interne de l'ENIEM.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

4- Analyse de la performance de l'unité froid

A travers quelques indicateurs, nous analysons l'évolution de la performance de cette unité clé. Cette analyse nous permettra une orientation vers la construction d'un tableau de bord prospectif.

4-1- Effectif

Sachant que le personnel joue un rôle primordial et indispensable au fonctionnement d'une entreprise car il est centre de son existence et de sa bonne marche, nous allons présenter l'effectif réel de l'unité froid de 2018 à 2020 dans le tableau suivant :

Tableau n°11 : évolution de l'effectif personnel de l'unité froid de 2018 à 2020.

Catégories socio-professionnel	2018	2019	2 020	Ecart (2018 à 2020)
Cadres	101	97	94	7
Maitrise	206	206	206	0
Exécution	337	329	315	22
Total effectif	644	632	615	29

Source : synthèse réalisée par nous-même à partir du document interne de l'ENIEM.

A la lumière de ce tableau nous constatons que l'effectif de l'unité froid a relativement baissé sur la période 2018 à 2020 de l'ordre de 29 agents, soit environ 5% ; cette baisse s'explique par les départs en retraite et aussi pour manque de motivation. C'est le personnel d'exécution qui enregistre le plus de parts soit 22 personnes représentant 7%. En plus donc du facteur âge on peut supposer une démotivation due à la pénibilité des tâches et à la stagnation des salaires.

4-2- Production

La production est l'activité par laquelle une entreprise transforme ses flux de matières premières en produits finis sur la base de son cahier de charges. Le tableau suivant montre les productions réalisées et les prévisions de 2018 à 2020.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

Tableau n°12 : prévision et réalisation de la production de l'unité froid de 2018 à 2020.

Unité : millions de dinars

Année	2018		2019		2020		Ecart ⁵⁰ (2018 à 2020)
	P	R	P	R	P	R	
Catégorie 1	127 472	96 899	83 901	74 143	276 718	65 369	-251 680
Catégorie 2	985 842	933 736	678 369	687 480	1 306 776	704 829	-644 942
Catégorie 3	275 248	326 842	162 440	114 659	570 152	172 472	-393 867
Total général	1 388 561	1 357 477	924 711	876 282	2 153 647	942 671	-1 290 489

Source : synthèse réalisée par nous-même à partir du document interne de l'ENIEM intitulé production.

Les prévisions et réalisations sont évaluées aux coûts de production réel.

La nomenclature des produits figurant sur le tableau fourni par les responsables de l'ENIEM, relatif aux prévisions et réalisations et qui nous a servi de base pour réaliser le tableau n°12 est composé de ce qui suit :

Catégorie 1 : composé de 7 produits de petits modèles dont les réfrigérateurs 160 L, 240 L et des conservateurs vitrés 1400 VB et 1600 VB.

Catégorie 2 : composé de 28 produits de grand modèles tels que réfrigérateurs 320 L, 340 L, 350 L, 360 L, ainsi que les réfrigérateurs NOFROST HD, les réfrigérateurs TN et congélateurs.

Catégorie 3 : composé de 19 produits dont les réfrigérateurs congélateurs, conservateurs et 2 nouveaux produits (Armoires à afficheur digital).

Globalement les objectifs de la production ne sont pas atteints avec un écart négatif de 1 290 489 millions de dinars soit 29%⁵¹.

Le total des trois catégories est de 54 produits, mais nous remarquons que :

- 11 produits planifiés n'ont pas été réalisés, tantôt en 2018, tantôt en 2019 et tantôt en 2020.
- 13 produits réalisés par l'unité froid n'ont pas fait l'objet de planification dans le programme de production, tantôt en 2018, tantôt en 2019 et tantôt en 2020,
- 10 produits qui existaient dans la nomenclature ont disparu, pour certains en 2018 et pour d'autres en 2019.

⁵⁰ P=prévisions ; R=réalisations ; Ecart de production (2018 à 2020) = R(2018 à 2020) – P(2018 à 2020).

⁵¹ Ecart global (en %) = [1290489 / ΣP (2018 à 2020)] * 100 = 29%.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

A la lumière de ces éléments on comprend que l'unité froid a du mal à respecter son programme de production prévisionnel.

La comparaison entre la production totale réalisée et prévue en quantité durant les trois années nous permettra de mieux apprécier le degré d'atteinte des objectifs assignés à l'unité.

Tableau n°13 : prévisions et réalisations en quantités de la production de l'unité froid de 2018 à 2020.

Année	Production prévue (quantité)	Production réalisée (quantité)	Ecart/quantité (QR-QP)	Taux de réalisation (réalisation/prévision)
2018	42 194	39 342	-2 852	93%
2019	28 932	25 649	-3 283	89%
2020	62 310	25 503	-36 807	41%
Total	133 436	90 494	-42 942	68%

Source : synthèse réalisée par nous-même à partir du document interne de l'ENIEM

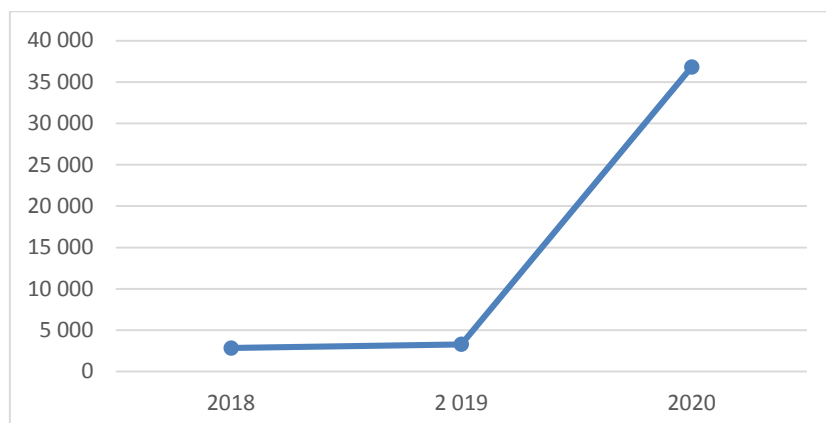
Ce tableau nous révèle, des écarts défavorables de quantités produites pour les trois années. Le taux d'atteinte des objectifs de 2018 à 2020 est plus représentatif. Il dépasse un taux de 50% pour 2018 et 2019, contrairement à l'année 2020 où il enregistre un taux de 41% seulement.

La non réalisation des objectifs de production et plus particulièrement pour l'année 2020 se justifie par :

- Les grèves répétées ;
- Les pannes des machines ;
- Les ruptures de stocks ;
- La baisse de la demande ;
- La crise sanitaire de 2020 ;
- La lenteur dans la cadence de production.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

Graphique n°4 : évolution des écarts entre les quantités produites et prévues par l'unité froid de 2018 à 2020.



Source : élaboré à partir du tableau n°13 précédent.

4-3- Commercialisation

Toute entreprise industrielle produit des biens et services dans l'objectif de les vendre pour réaliser un profit, l'unité froid ne fait exception à cette règle car elle vise la maximisation du profit puisqu'elle est un centre de profit.

Le tableau suivant nous renseigne sur les prévisions et réalisations des ventes des produits de l'unité froid de 2018 à 2020 par l'unité commerciale.

Tableau n°14 : prévisions et réalisations des ventes des produits froid par l'unité commerciale de 2018 à 2020.

Unité : millions de dinars

Année	2018		2019		2020		Ecart ⁵² de 2018 à 2020
	P	R	P	R	P	R	
Catégorie 1	243 811	277 938	132 513	109 675	348 994	120 741	-216 964
Catégorie 2	996 374	1 103 101	988 686	1 079 216	1 284 968	924 999	-162 712
Catégorie 3	336 012	352 674	201 247	165 883	522 329	203 938	-337 093
Total général	1 576 196	1 733 714	1 322 446	1 354 774	2 156 291	1 249 678	-716 767

Source : synthèse réalisée par nous-même à partir du document interne de l'ENIEM intitulé chiffre d'affaires.

Les données de ce tableau ont été enregistrées au coût de production réel.

La nomenclature des produits ayant servi de base pour ce tableau est composée de :

Catégorie 1 : composé de 10 produits de petits modèles.

⁵² Ecart de vente (2018 à 2020) = R(2018 à 2020)-P(2018 à 2020).

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

Catégorie 2 : composé de 31 produits de grands modèles.

Catégorie 3 : composé de 20 produits.

Le centre de profit froid vend ses produits en interne à l'unité commerciale (celle-ci est l'interface de l'unité froid sur le marché externe). Les ventes de 2018 à 2020 des produits de l'unité froid par l'unité commerciale n'ont pas pu atteindre globalement les objectifs, d'où un écart négatif de 716 767 millions de dinars représentant 14%⁵³.

La nomenclature comporte au total 61 produits, on a constaté que :

- 4 produits planifiés par l'unité commerciale n'ont pas été vendus ;
- 23 produits vendus n'étaient pas planifiés ;
- Enfin 12 produits ont disparu des rayons de vente de 2018 à 2020.

Le tableau suivant permet d'apprécier l'évolution des ventes en quantité des produits froid réalisées par l'unité commerciale et leur comparaison aux ventes prévues.

Tableau n°15 : ventes prévues et réalisées en quantité des produits froid par l'unité commerciale de 2018 à 2020.

Année	Quantité (prévue)	Quantité (vendue)	Ecart/quantité (QV-QP)	Taux de réalisation (QV/QP)
2018	43 535	49 421	5 886	114%
2 019	32 414	33 412	998	103%
2020	55 435	32 574	-22 861	59%
Total	131 384	115 407	-15 977	

Source : synthèse réalisée par nous-même à partir du document interne de l'ENIEM.

On s'aperçoit que de 2018 à 2020 l'unité commerciale a atteint, et même dépassé les objectifs de vente des produits froid de 14% en 2018 et 3% en 2019, mais en 2020 elle n'a pu atteindre que 59%.

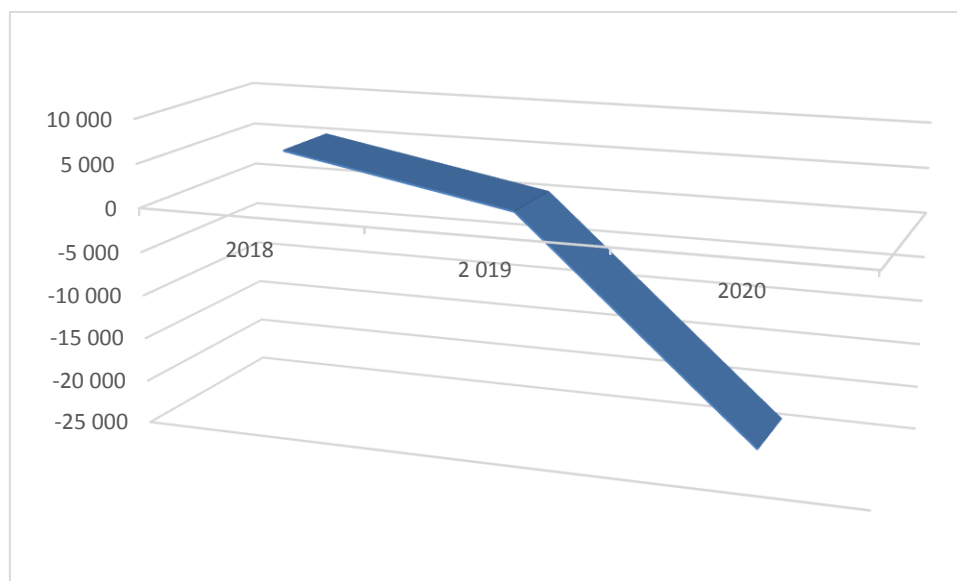
La crise sanitaire de 2020 qui a impacté le monde a entraîné la baisse des ventes de l'ENIEM ainsi que la baisse du pouvoir d'achat des ménages auxquelles s'ajoutent les grèves répétées des employés, ce qui entraîna un écart négatif en quantités vendues de 22 861.

Graphiquement le tableau n°15 est présenté comme suit :

⁵³ Ecart global (en %) = $[(-716767) / \Sigma P (2018 \text{ à } 2020)] * 100 = 14\%$.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

Graphique n°5 : évolution des écarts entre les quantités vendues et prévues des produits froid enregistrés par unité commerciale de 2018 à 2020.



Source : élaboré à partir du tableau n°15 précédent.

4-4- Résultats

Le tableau suivant présentera les principaux résultats réalisés par l'unité froid.

Tableau n° 16 : extrait du tableau des comptes de résultats de l'unité froid pour les années 2018 – 2019 – 2020.

Unité : millions de dinars

Année	2018	2019	2020
Excédent brut d'exploitation	59 246	-255 062	-242 283
Résultat net de l'exercice	-85 048	-282 666	-298 597

Source : tableaux des comptes de résultats de l'unité froid

La non atteinte des objectifs de production, en particulier pour l'année 2020, conjuguée à la concurrence qui caractérise le produit froid, font que l'unité froid a accumulé des résultats négatifs pour les trois années, à l'exception de l'année 2018 où l'excédent brut d'exploitation est positif en raison de l'importance des stocks de produits finis.

Tout comme l'unité froid, l'ENIEM a enregistré des résultats nets (R.N) négatifs pour les trois années. Le tableau suivant montre la part de l'unité froid dans ce résultat.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

Tableau n° 17 : résultats nets de l'ENIEM et parts de l'unité froid pour les années 2018-2019-2020.

Unité : millions de dinars

Année	2018	2019	2020
R.N ENIEM	-382 422	-320 853	-1 241 728
Part de l'UF	22,24%	88%	24%

Source : réalisé par nous-même à partir des TCR de l'ENIEM et de l'unité froid.

Nous constatons, que le résultat net de l'ENIEM pour l'année 2020 représente 3,25 fois la perte de 2018. Par ailleurs la perte de l'ENIEM pour l'année 2019 provient en majorité de la perte de l'unité froid, soit 88%.

5- Concurrents de l'unité froid

Aujourd'hui les entreprises ont pour objectif l'acquisition d'un avantage concurrentiel à travers un bon positionnement sur le marché pour faire face à la forte concurrence, pour cela il faut suivre l'évolution de sa part de marché par rapport à ses principaux concurrents.

Tableau n°18 : évolution des parts de marché de l'unité froid de 2004 à 2020.

Parts de marché			
2004	2014	2017	2020
65%	11%	10%	7%

Source : réalisé par nous-même à partir du document interne de l'ENIEM

Ce tableau montre que l'unité a du mal à faire face à la concurrence car les entreprises locales concurrentes ciblent le même segment de marché qu'elle, raison pour laquelle les parts de marché qui avaient atteint 65% ont chuté jusqu'à 7% en 2020. Aussi la capacité de marché des produits froid est de 500 000⁵⁴, alors que les ventes réelles de l'unité froid sont de 32 547 millions de dinars en 2020⁵⁵.

Les principaux concurrents sont :

- Réfrigérateurs : Samsung, Lotus, Condor, LG et Brant.
- Congélateurs/conservateurs : Beko, Star light, Whirlpool et Cristor.
- Armoires vitrées : Géant, Maxi power, etc.

⁵⁴ En millions de dinars.

⁵⁵ Document interne de l'ENIEM.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

En guise de conclusion à cette section nous notons que l'unité froid est une unité importante au sein de l'ENIEM de par son effectif, ses processus et métiers, et sa participation à l'atteinte des missions de l'ENIEM. Elle dispose des capacités de production mais elle enregistre cependant une faible performance comme on a pu le constater dans l'analyse faite des résultats sur la période 2018-2020. Elle est donc la candidate idéale pour la mise en place d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage de sa performance actuelle et future afin assurer sa pérennité et contribuer à la performance stratégique de l'ENIEM.

Chapitre II : La présentation de l'ENIEM et de l'unité froid

Conclusion du chapitre II

Ce présent chapitre nous a permis de prendre connaissance de l'ENIEM ainsi que de son unité froid à travers son organisation en forme matricielle, ses unités organisées en centres de profit, ses activités, ses ressources, ses concurrents et les risques vécus. L'ENIEM à sa création avait le monopole sur son marché mais avec l'ouverture des frontières aux importations des produits de l'électroménager, elle n'arrive plus à faire face à ses nombreux concurrents et aux contraintes de son environnement et enregistre une faible performance qui se retrouve dans la perte des ressources humaines compétences, dans les faibles taux de réalisation de la production et de la vente, surtout en 2020. L'unité froid étant sa première unité et la plus importante, elle dispose de tous les processus nécessaires à la réalisation d'une performance stratégique. Cependant ses objectifs ne sont pas atteints.

Les produits de l'unité froid sont considérés comme « cœur de métier », ils font l'objet d'une attention particulière de la part des dirigeants de l'ENIEM. Dans ce sens, le projet de redéploiement et de relance des activités de l'ENIEM porte en premier lieu sur cette unité.

Par conséquent l'élaboration d'une proposition d'un TBP en faveur de cette unité est une opportunité.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise
en place d'un tableau de bord prospectif pour
l'unité froid

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Introduction

Face aux changements de l'environnement les entreprises doivent être flexibles et réactives afin de s'adapter aux fluctuations du marché tout en mettant en place de nouveaux dispositifs de pilotage de la stratégie pour une amélioration des processus de fabrication et la qualité de leurs produits et services. Sachant que le tableau de bord prospectif est un outil de pilotage stratégique portant sur le déploiement de la stratégie, il pourra ainsi aider les entreprises à faire face aux différentes distorsions provenant de leur environnement.

Le tableau de bord prospectif est effectivement un instrument du contrôle stratégique au service du management stratégique.

Cependant, sa mise en place au sein de l'ENIEM nécessite au préalable une réflexion stratégique : cette réflexion portera sur le développement actuel caractérisant l'ENIEM, sa vision, ses missions, ses objectifs stratégiques et les outils d'accompagnement sachant que l'unité froid qui est l'unité candidate pour la mise en place du TBP ne dispose pas d'une autonomie totale mais partielle, ses orientations stratégiques convergent dans le sens des objectifs stratégiques de l'ENIEM.

Dans ce chapitre il est question d'abord de présenter des éléments de compréhension des aspects stratégiques de l'ENIEM et ensuite faire une proposition d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid. Ce chapitre se compose de deux sections :

Section 1 : Réflexion stratégique au sein de l'ENIEM

Section 2 : Objectifs stratégiques, facteurs clés de succès et indicateurs du tableau de bord prospectif de l'unité froid.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Section 1 : Réflexion stratégique au sein de l'ENIEM

Dans cette section nous procéderons à la prise de connaissance de l'ENIEM à travers une réflexion stratégique caractérisant son développement actuel, sa vision, ses missions, ses objectifs stratégiques, enfin de montrer l'importance de la fonction contrôle de gestion à l'ENIEM ainsi que ses outils d'accompagnement facilitant la mise en place du TBP pour l'unité froid.

1- Phase économique caractérisant le développement actuel de l'ENIEM

Le cycle économique d'une entreprise peut être l'un des facteurs de motivation pour la mise en place d'un tableau de bord prospectif afin de mieux piloter sa stratégie et d'éviter ou prévenir les distorsions qui sont source de mauvaise performance.

L'ENIEM se trouve en situation de déclin en raison des faibles performances accumulées sur plusieurs années s'expliquant par l'amortissement des machines de la chaîne de production, des grèves répétées causées par le non-paiement des salaires, la politique de licenciement de l'entreprise pour diminuer ses charges de personnel et sa dépendance des importations.

Les importations de l'ENIEM représentent 80% de ses achats, et les achats locaux sont de 20%. En vue de s'inscrire dans un processus d'amélioration continue, elle envisage de produire elle-même les matières premières non disponibles sur le marché algérien d'autant plus que la crise sanitaire (COVID-19) a impacté l'économie mondiale. Les intrants tels que : tôle, plastique, cuivre, aluminium, fils, seront produits localement, seul le moteur des produits sera importé⁵⁶. Son projet de redéploiement stratégique consiste à atteindre un taux d'intégration de 70% à commencer par l'unité froid.⁵⁷ Ses ressources sont consacrées à ce projet et cela a nécessité l'arrêt provisoire de la production des climatiseurs qui relève seulement du montage. Ce projet permettra à l'ENIEM de réduire ses coûts et d'avoir le monopole sur son marché⁵⁸.

De notre point de vue, ces raisons justifient amplement la mise en place d'un TBP pour piloter les activités de changement et redéploiement.

⁵⁶ ALGERIE ECO, « Eniem augmentera le taux d'intégration d'une gamme de ses produits à 70% », (consulté le 01/12/2020), disponible sur <https://www.algerie-eco.com/2020/08/15/leniem-augmentera-le-taux-dintegration-dune-gamme-de-ses-produits-a-70/>.

⁵⁷ Idem.

⁵⁸ Entretien réalisé le 16/11/2021 avec le responsable de la DPCGA.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

2- Vision de l'ENIEM

Chaque entreprise a une vision future de son existence au travers des missions et des objectifs qu'elle souhaite atteindre. En effet, au-delà des biens et services produits par une entreprise, celle-ci s'attribue des rôles plus importants vis-à-vis de la clientèle, des consommateurs et du pays où elle est localisée. C'est une manière de donner sens à sa raison d'être et à son utilité.

Nous présentons dans le tableau suivant la vision future de l'ENIEM sur un horizon de 15 à 20 ans.

Tableau n°19 : vision de l'ENIEM à horizon de 15 à 20 ans.

Réponses cochées
<ul style="list-style-type: none">- Contribuer à la croissance économique du pays.- Faciliter dans toute l'Algérie l'accès aux produits de l'ENIEM.
Réponses non cochées
<ul style="list-style-type: none">- Contribuer à la lutte contre le chômage en Algérie.- Dominer le marché national.- Fournir à chaque ménage algérien les équipements électroménagers de l'ENIEM.- Créer des filiales en Algérie.- Créer des points de vente en Afrique.

Source : questionnaire adressé au responsable de DPACG.

La vision future de l'ENIEM est réaliste car elle souhaite contribuer au développement et à la croissance de l'Algérie d'une part et à faciliter l'accès par les clients à ses produits.

Cependant comme nous l'avons dit précédemment, l'ENIEM est en déclin et opère des changements importants, ses ressources sont limitées, elle ne se voit pas exporter ses produits ou créer des filiales. De plus sachant que dans les entreprises algériennes la masse salariale est très importante, pour cela l'ENIEM n'envisage pas d'augmenter l'effectif de son personnel. Elle accepte cependant les règles de la concurrence loyale et non déloyale pour pouvoir se comparer à ses concurrents afin de s'améliorer et de s'inscrire dans un processus d'amélioration continue. Ses produits donc peuvent cohabiter avec d'autres marques et ne sont pas imposés aux clients.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

3- Missions et objectifs stratégiques de l'ENIEM

La mission est considérée comme la raison d'être d'une entreprise car elle représente sa situation actuelle à travers laquelle l'entreprise définit ses objectifs stratégiques.

De ce fait, nous pouvons dire que les objectifs stratégiques sont les buts que l'entreprise s'est fixés et compte atteindre dans un délai bien déterminé en fonction de ses missions.

Nous allons reproduire les missions et objectifs stratégiques de l'ENIEM dans le tableau qui suit :

Tableau n°20 : missions et objectifs stratégiques de l'ENIEM.

Missions
<ul style="list-style-type: none">-Développer de nouveaux produits.-Mettre à la disposition de la clientèle des produits de qualité à un prix raisonnable.-Elargir le réseau de distribution et augmenter la visibilité des produits.-Automatiser plus la chaîne de production.-Optimiser les niveaux de production.-Faire du service après-vente la renommée de l'ENIEM :<ul style="list-style-type: none">• Par la formation des employés dans la réparation ;• Par la réduction des délais de réparation.
Objectifs stratégiques
<ul style="list-style-type: none">-Réduire le coût de certains processus.-Former le personnel des processus opérationnels.-Regagner la position de leader sur le marché algérien en agissant sur :<ul style="list-style-type: none">• Le service après-vente pour satisfaire la clientèle ;• La qualité des produits pour fidéliser et élargir la clientèle ;• Le prix de vente des produits ;-Réaliser des économies d'échelle.-Dynamiser les activités de l'unité « prestations techniques ».-Rendre disponibles les produits de l'ENIEM dans les 58 wilayas du pays :<ul style="list-style-type: none">• Par l'implantation des points de vente dans chaque :<ul style="list-style-type: none">❖ Wilaya.

Source : questionnaire adressé au responsable de DPACG.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Les missions de l'ENIEM sont orientées vers la mise en place de nouvelles technologies pour améliorer les processus de production à travers la qualité, la diversité et la visibilité de ses produits. Elle compte agir sur le service après-vente en améliorant ses prestations, qualité et délai de réparation.

Les missions se déploient au niveau des objectifs stratégiques réalisables sur une période de 3 à 5 ans. Globalement, les objectifs stratégiques de l'ENIEM ciblent :

- L'optimisation des ressources par la réduction des coûts, la réalisation des économies d'échelle et la formation du personnel ;
- Regagner sa position de leader en agissant sur le service après-vente, la qualité, la disponibilité et le prix de vente des produits ;
- La dynamisation de l'unité prestations techniques au service des clients internes de l'ENIEM et des clients externes.

4- Outils d'accompagnement de la réflexion stratégique au sein de l'ENIEM

4-1- Système de valeur

Le système de valeur est le pilier du bon fonctionnement de toute entreprise. Il représente l'image de l'entreprise vis-à-vis de son environnement.

Les auteurs DESIRE-LUCIANI Marie-Noëlle et all, considèrent le système de valeur comme « plus qu'un système de contrôle au sens classique, c'est un outil destiné à inspirer, à motiver et à guider l'évolution de la stratégie de la business unit »⁵⁹.

Les auteurs nous relèvent que le système de valeur va au-delà de la notion du contrôle, car il définit le comportement des acteurs au sein de l'entreprise et dans l'accomplissement de leurs tâches et devient par la suite un système d'incitation orienté vers la recherche de la performance dans tous les départements de l'entreprise. Le système de valeur constitue la culture de l'entreprise qui encadre son fonctionnement à travers ses missions, ses objectifs stratégiques et sa vision future, le tableau suivant synthétise les actions sur lesquelles se base le fonctionnement de l'ENIEM :

⁵⁹ DESIRE-LUCIANI Marie-Noëlle et all, « Le grand livre du contrôle de gestion », édition EYROLLES, Paris 2013, page 511.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Tableau n°21 : système de valeur de l'ENIEM.

Système de valeur
<ul style="list-style-type: none">- L'esprit d'équipe.- L'équité et le respect dans les relations.- L'encouragement aux améliorations et innovations.- La confiance dans les relations de travail.- La satisfaction et l'écoute du client.- La communication et le partage des informations et expériences.- La loyauté et la sécurité de tous.- La responsabilisation du personnel dans l'atteinte des objectifs en lui fournissant :<ul style="list-style-type: none">• Les conditions de travail ;• Des primes d'encouragement.

Source : questionnaire adressé au responsable de DPACG.

Ce tableau montre que la culture de l'ENIEM se base sur :

- La création d'un climat favorable au travail en agissant sur le respect, l'équité et la loyauté ;
- La collaboration transversale par le partage des connaissances facilitant le travail d'équipe ;
- L'incitation aux innovations et la mise en place d'un système de motivation par le biais des salaires et primes ;
- L'objectif de satisfaction du client.

La communication au sein de l'ENIEM, concerne aussi bien les objectifs stratégiques que les objectifs opérationnels qui sont portés à la connaissance de tous les acteurs de l'entreprise.

A cet effet, les objectifs stratégiques formulés par écrit sont portés à la connaissance du personnel par la voix descendante :

Le PDG de l'entreprise communique les objectifs stratégiques aux différents cadres des directions principales, qui à leur tour les communiquent aux directeurs des unités, ces derniers les transmettent aux chefs de département qui à leur tour les communiquent aux chefs de service et enfin les portent à la connaissance du personnel d'exécution⁶⁰.

⁶⁰ Questionnaire adressé au responsable de la DPACG.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Quant aux objectifs opérationnels, ils suivent le même cheminement dans le sens où ils sont portés à la connaissance du personnel d'exécution par directives écrites⁶¹.

4-2- Système d'information de l'ENIEM

Au vu de la quantité d'information dans les entreprises, le système d'information (SI) joue un rôle primordial dans la prise de décision.

Selon R. Reix : « Le système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) »⁶².

Selon cet auteur, le système d'information nécessite une véritable organisation consommant des ressources humaines et nécessitant des circuits afin que les informations soient communiquées et partagées par les acteurs de l'entreprise à des fins de prise de décisions.

Pascal et all, ont alors associé la stratégie au système d'information qui est nommé le système - d'information stratégique (S-IS) qui se définit : « Le S-IS, ou système – d'information stratégique, apporte aux dirigeants l'ensemble des informations et/ou modélisations nécessaires pour enrichir le processus de décision stratégique »⁶³.

De cette définition, nous pouvons dire que les informations du SI une fois traitées et communiquées, font l'objet d'une analyse de la part des dirigeants avant de se prononcer sur une décision. A titre d'exemple : une fois, que le personnel de l'entreprise collecte, traite, stocke et communique les informations sur les besoins d'un segment du marché, les dirigeants procèdent par analyser l'information et voir s'il est nécessaire pour l'entreprise de s'orienter sur ce besoin ou non car certains besoins peuvent être passagers, saisonniers ou peuvent s'inscrire dans la durée.

4-2-1- Importance de la fonction finance et comptabilité

La fonction comptabilité et finance est composée de la comptabilité générale et analytique traditionnelle ; celles-ci s'exercent à l'ENIEM depuis 1977 dans une structure appelée département finance et comptabilité au niveau du siège, de l'unité froid et de l'unité

⁶¹ Entretien réalisé le 16/11/2021 avec le responsable de la DPACG.

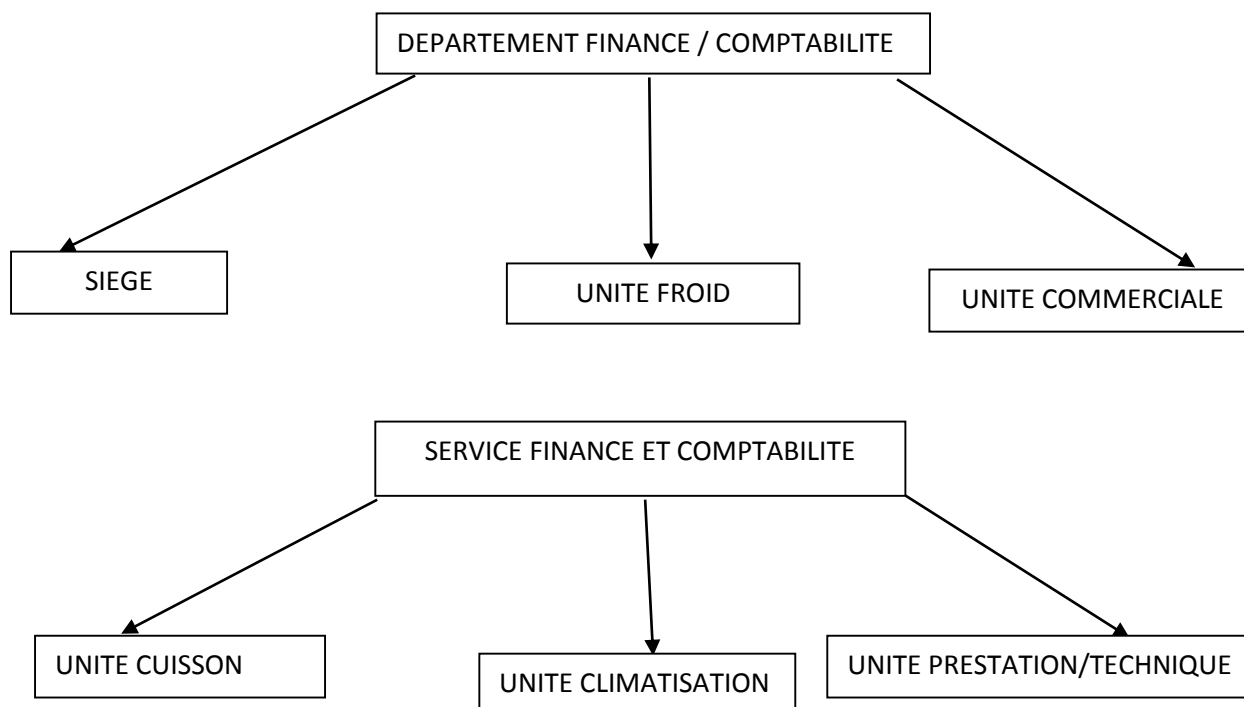
⁶² R. Reix in VIDAL pascal et all, op cit., page 5.

⁶³ VIDAL Pascal et all, op cit., page 128.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

commerciale ; et dans une structure appelée service finance et comptabilité dans les unités cuisson, climatisation et prestations techniques.

Schéma n°5 : la fonction finance et comptabilité à l'ENIEM.



Source : organigrammes du siège et des unités de l'ENIEM.

La fonction finance et comptabilité :

- Enregistre les flux monétaires et physiques découlant des activités de productions et de prestations techniques et commerciales ;
- Calcul les coûts de production des produits et services ;
- Impute une quote-part des charges administratives du siège aux coûts des produits et services.

Les cinq unités qualifiées de centres de profit échangent en interne différents produits et services dans une relation client/fournisseurs. Ces échanges génèrent des flux et ont donc une traçabilité dans la comptabilité de chaque unité.

L'implémentation de la fonction finance et comptabilité dans un département ou service indique l'importance que représente l'unité auquel ils sont rattachés.

En dépit des difficultés confrontées par l'ENIEM ces dernières années, la fonction finance et comptabilité établit chaque année au profit de l'ENIEM deux bilans et deux tableaux de comptes de résultats.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

4-2-2- Veille stratégique

L'ouverture des marchés a créé une forte concurrence dans les différents domaines d'activités.

La veille stratégique permet d'accéder à des informations fiables, à jour, pertinentes, de qualité et à tout moment en fonction des besoins de l'entreprise. Elle informe sur tous les aspects liés à l'environnement, plus particulièrement externe, de l'entreprise : concurrents, technologies, prix pratiqués, produits fabriqués, produits de substitution, segments de clients, capacité du marché, réglementation, fiscalité, etc.

L'auteur Jean-Michel RIBAUT, définit la veille stratégique : « C'est la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir »⁶⁴.

La veille stratégique peut être à la fois une veille « passive » et une veille « active »⁶⁵.

La Veille « passive » se base sur les informations présentées au jour le jour. Les informations ne sont pas recherchées de façon ciblée mais sont le résultat de l'attention portée aux fluctuations de l'environnement. Ces informations proviennent soit :

- Des articles de journaux ;
- Des remarques ou observations faites par le personnel ;
- Des conversations avec les fournisseurs, clients, etc.

La Veille « active » par contre dit ciblée, recherche des informations sur les domaines bien définis en fonction des besoins formulés par les dirigeants. Elle sert les processus de décisions.

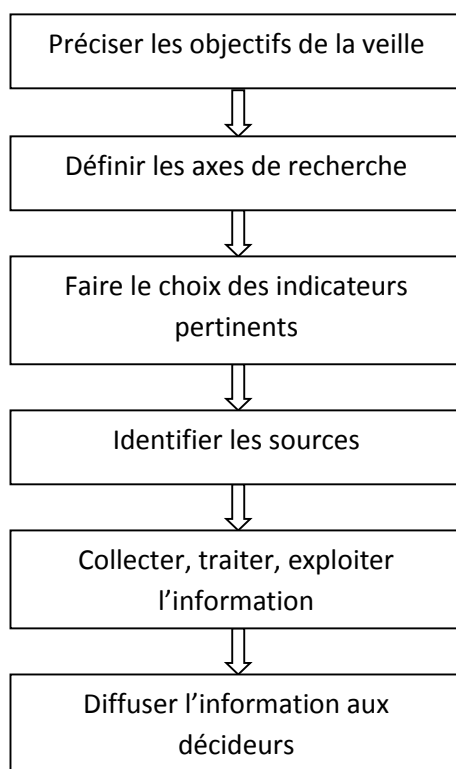
Cette veille se caractérise par une démarche comportant six étapes :

⁶⁴ RIBAUT Jean-Michel in HERMEL Laurent, « Maitriser et pratiquer... : Veille stratégique et intelligence économique », 2^{ème} édition, édition AFNOR, Paris 2007, page 2.

⁶⁵ Idem. page 17.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Schéma n°6 : étapes de la veille active.



Source : HERMEL Laurent, op cit., page 17.

Ce schéma indique que l'entreprise doit définir ses besoins de surveillance en élaborant un plan de veille à exploiter avec des objectifs et axes bien définis. De là, découleront les outils et les sources des informations collectées, une fois traitées et analysées, elles seront communiquées à des fins de décisions.

Les cadres de l'ENIEM sont à l'écoute du marché et attentifs à ses fluctuations. La collecte d'informations se fait au niveau de la presse, des fournisseurs, des clients et par système swot.

Lors de notre entretien avec le représentant de la DPACG, nous avons appris que l'ENIEM ne dispose pas d'un département de veille stratégique mais d'une cellule de veille dite passive. Compte tenu de la situation actuelle de l'entreprise, les dirigeants ont pour objectif de créer un département de veille stratégique au sein de la DPACG⁶⁶.

⁶⁶ Entretien réalisé le 16/11/2021 avec le responsable de la DPACG.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

4-2-3- Ressources logicielles

L'ENIEM dispose d'une messagerie interne qui met en relation les dirigeants et les responsables des services. Cette messagerie évite les risques de piratage des informations d'autant plus que l'ENIEM en a été victime à plusieurs reprises. Conscients des impacts des risques de piratage sur le fonctionnement de l'entreprise, les dirigeants de l'ENIEM ont investi dans le système d'information en installant la messagerie interne.

Les informations de l'ENIEM contenues dans ce logiciel dit messagerie interne sont gérées par le département informatique rattaché à l'unité prestations techniques. La particularité de ce logiciel est qu'il prévient non seulement en cas d'attaque cyber, en plus il localise les endroits où l'attaque provient ; la preuve est qu'en 2017 le logiciel a alerté la direction d'une cyber attaque provenant de l'Afrique de l'ouest (en côte d'ivoire).

Parfois l'accès aux informations reste difficile au point où dans le cadre d'un contrôle de conformité le contrôleur de gestion se déplace au niveau de chaque unité, car ces dernières disposent de leur propre point d'accès à l'information auquel les autres n'ont pas accès sans l'autorisation du directeur des unités.

Actuellement l'ENIEM est sur un projet portant sur la mise en place d'un progiciel de gestion intégré (PGI ou ERP), car le stockage des données sur un serveur localisé à Marseille constitue un risque majeur⁶⁷. L'ERP est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus de l'entreprise en intégrant toutes ses fonctions, il permet un gain de temps et de coûts.

Ce nouveau logiciel permettra de sécuriser les informations de l'ENIEM et de faciliter son partage pour une prise de décision stratégique.

Une entreprise doit être à l'écoute de son environnement, cela nécessite de disposer des outils stratégiques tel que le tableau de bord prospectif qui pilote la stratégie à travers les quatre axes tout en tenant compte des évolutions du marché identifiées grâce à la veille stratégique.

4-3- Fonction contrôle de gestion

La fonction contrôle de gestion est une fonction stratégique car elle se doit de piloter la conduite de l'ENIEM et faire un suivi permanent de sa performance.

⁶⁷ Entretien réalisé le 16/11/2021 avec le responsable de la DPCGA.

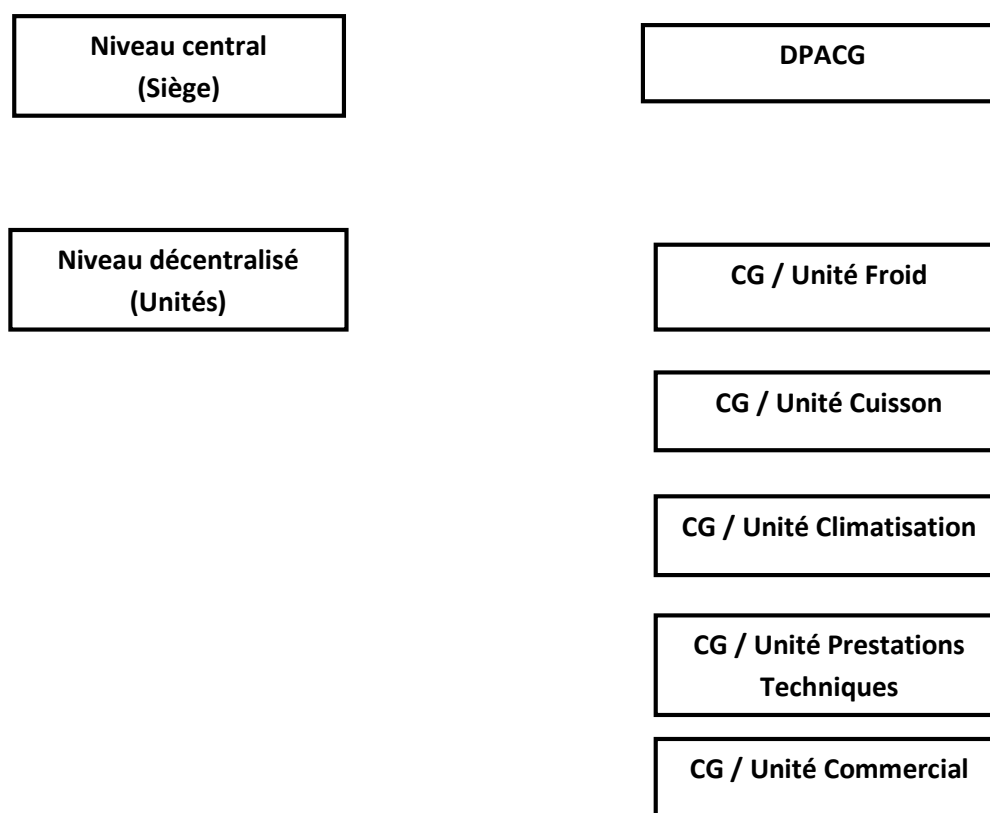
Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

4-3-1- Organisation de la structure contrôle de gestion

Lors de notre stage au siège de l'ENIEM, nous avons pris connaissance que la fonction contrôle de gestion (CG) est assurée par la DPACG qui est rattachée à la direction générale de l'ENIEM et se compose de deux services : le service contrôle et le service planification.

Dans chacune des cinq unités, il existe un département contrôle de gestion qui fait le suivi permanent des activités. Par un système ascendant (reporting, tableaux de bord, rapports), la DPACG suit régulièrement le degré d'atteinte des objectifs.

Schéma n°7 : positionnement de la fonction contrôle de gestion au sein de l'ENIEM.



Source : organigrammes du siège et des unités de l'ENIEM.

Cet organigramme montre que la fonction contrôle de gestion est décentralisée au niveau des trois unités de production et des deux unités de prestations commerciales et techniques.

4-3-2- Expression de la performance

Comme nous l'avons souligné dans le chapitre I, la notion de la performance est multidimensionnelle et subjective. Elle est propre à chaque entreprise.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Les dirigeants de l'ENIEM sont conscients que la performance provient de plusieurs facteurs et pour la stimuler il y a lieu d'agir sur différents facteurs clés de succès. Ceci ne contredit pas le fait que les unités de l'ENIEM soient organisées en centres de profit et dont l'objectif principal de chaque directeur d'unité est d'optimiser la rentabilité pour la maximisation du profit.

La perception de la performance par les dirigeants de l'ENIEM touche plusieurs axes correspondant aux 4 axes du TBP.

Tableau n°22 : perception du concept de performance selon la DPACG.

Les axes	Eléments de la performance
Axe financier	L'exportation La réalisation de profit Augmenter les parts de marché La réduction des coûts
Axe client	La satisfaction de la clientèle La qualité du service après-vente
Axe processus internes	La qualité des processus Augmenter les niveaux de production Disposer d'un département de veille stratégique Le contenu et le bon fonctionnement du système d'information Réaliser un bon diagnostic interne et externe
Axe apprentissage organisationnel	La protection des savoir-faire et compétences

Source : questionnaire adressé au responsable de la DPACG.

Le concept de performance est apprécié à l'ENIEM par la réalisation d'une économie d'échelle, l'augmentation des parts de marché à travers l'exportation et la satisfaction du client grâce service après-vente. Cette réalisation passe par l'amélioration des processus et niveaux de production, la sauvegarde des savoir-faire et compétences avérées et le bon fonctionnement du système d'information et de veille stratégique pour maîtriser l'environnement interne et externe.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

D'après le responsable de la DPACG, l'entreprise dispose de compétences avérées dans les processus de management, logistique et opérationnel⁶⁸.

4-3-3- Organes de décisions et de contrôle de l'ENIEM

Le pilotage de la conduite des activités de l'entreprise nécessite des managers, des cadres supérieurs représentant les différentes directions et aussi des contrôleurs de gestion qui sont des copilotes, par leurs conseils et leur assistance.

Le contrôle de gestion est donc une structure indispensable au pilotage de l'entreprise. Son rôle n'est pas des moindres à côté des autres organes comme on le verra dans le tableau qui suit.

Tableau n°23 : organe de décision et périodicité des réunions à l'ENIEM.

Organe de décision	Périodicité des réunions dans l'année
-Le conseil d'Administration	6 à 7 fois
-Le conseil de Direction	Plus de 3 fois
-L'Assemblée Générale	Une fois
-La Directions des Unités	Plus de 3 fois
-Le Contrôle de Gestion	Plus de 3 fois

Source : questionnaire adressé au responsable de la DPACG.

Le rôle des organes de décision ne se limite pas uniquement à la prise de décision mais inclut également leur mise en application, ce qui relève du rôle du contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion est une partie intégrante des processus décisionnels de l'ENIEM en raison du nombre de réunions qui le concerne dans l'année (plus de trois fois) car comme le soulignent DESIRE-LUCIANI Marie-Noëlle et all : « Vérifier en permanence que l'organisation se dirige bien vers les objectifs choisis par son ou ses dirigeants, tout en s'assurant que les ressources sont utilisées avec efficacité et efficience »⁶⁹.

On retrouve également le contrôle de gestion dans le conseil de direction car il participe au suivi de la stratégie en permanence et conseille sur les activités ainsi que les axes de changements majeurs de l'entreprise afin qu'elle soit de plus en plus performante.

⁶⁸ Questionnaire adressé au responsable de la DPACG.

⁶⁹ DESIRE-LUCIANI Marie-Noëlle et all, op cit., page 7.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

L'accomplissement de ces missions, se matérialise par la production de divers outils de pilotage.

Le contrôle de gestion au sein de la DPACG dispose des instruments de contrôle et de pilotage de la performance de l'ENIEM au travers des documents de synthèse notamment⁷⁰ :

- Du tableau de bord de pilotage qui consolide les principaux agrégats liés aux cinq unités indiquant l'évolution des activités et leur tendance mensuellement. Ce tableau est d'une importance capitale car il permet d'anticiper les contraintes futures et donc les actions à mettre en œuvre en fonction de l'évolution des indicateurs de performance.
- Du tableau de bord de gestion (journalier) qui collecte les informations sur la gestion du budget et le calcul des écarts budgétaires.
- Du rapport d'activité qui synthétise chaque trimestre les indicateurs liés aux cinq activités tels que : la production, la consommation des matières, etc.
- Du rapport de gestion qui synthétise les rapports d'activité et permet d'analyser l'évolution des activités chaque semestre à travers plusieurs indicateurs.
- Des budgets qui permettent une allocation et une consommation des ressources pour la réalisation des activités ou une réallocation dès lors que la périodicité du calcul des écarts est hebdomadaire.
- Du tableau des comptes de résultats et du bilan qui présentent une image de la situation financière de l'ENIEM semestriellement.
- Du tableau de la trésorerie établi trimestriellement.

La DPACG consolide ces instruments grâce aux documents transmis par les différentes directions : ressources humaines, production, commerciale, finance et comptabilité ; ces dernières les conçoivent grâce au reporting des contrôleurs de gestion des cinq unités.

La fonction du contrôle de gestion réside dans sa contribution permanente dans le pilotage des activités. Elle est donc un support à la prise de décision à tous les niveaux. Les objets de contrôle sont multiples et ne se limitent pas aux seuls aspects financiers. Le tableau suivant indique les différents aspects liés au contrôle.

⁷⁰ AMMOUR Zaïna et ABDELMALEK Mira, op cit., page 73.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Tableau n°24 : objets de contrôle de la fonction contrôle de gestion de la DPACG.

Les objets de contrôle	Contenu du contrôle
Budget	-Analyse des causes des écarts -Réallocation des ressources
Stratégie en cas de son invalidité	-Des ruptures des stocks -Des pannes prolongées des machines -Des grèves répétées -Du manque de compétences des personnels -Des résultats négatifs -Des changements technologiques -De la forte concurrence -Des changements de la réglementation liée à l'activité -Du contexte sanitaire (Covid-19) -De la baisse du pouvoir d'achat
Autres objets	
Production	-Le niveau de la production
Prix	-L'évolution des prix de vente
Personnel	-Les questions liées au personnel : <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement ; • Rendement ; • Conflits
Formation	-Le plan de formation.

Source : questionnaire adressé au responsable de la DPACG.

Les objets de contrôle révèlent que la fonction contrôle de gestion assure deux niveaux de contrôle :

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Le contrôle stratégique qui vérifie la validité de la stratégie en suivant les changements internes et externes qui risquent de la remettre en cause et le contrôle d'exécution et opérationnel qui déploie les plans et budgets.

Les changements externes à l'ENIEM proviennent de son environnement macro (à titre d'exemple : des changements de la réglementation liée à l'activité, du contexte sanitaire (Covid-19), de la baisse du pouvoir d'achat, etc.), et de son environnement immédiat ou micro (à titre d'exemple : des ruptures de stocks, de la forte concurrence, des changements technologiques, etc.)

Les changements liés à l'environnement interne concernent les pannes prolongées des machines, les grèves répétées, et le manque de compétences des personnels, etc.

En guise de conclusion à cette section, nous constatons que l'ENIEM est une structure importante par sa stratégie, ses missions et ses finalités. Cependant la réalisation des objectifs qu'elle s'est assignés reste difficile car elle ne dispose pas de département de veille stratégique afin d'être à l'écoute des besoins du marché, pour la réalisation de ses objectifs clients. De plus la lenteur de son système d'information est un frein au bon fonctionnement des activités opérationnelles, ou de ses processus internes. En dépit de ces manques l'ENIEM dispose de compétences et d'une fonction contrôle de gestion dynamique capable de contribuer à la mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Section 2 : Objectifs stratégiques, facteurs clés de succès et indicateurs du tableau de bord prospectif de l'unité froid.

La réussite de l'ENIEM dépend grandement de l'atteinte de sa performance stratégique, notamment par l'acquisition de la position de leader dans le domaine des produits froid, et par conséquent de sa maîtrise parfaite des activités et savoir-faire liés à l'unité froid qui est un centre d'activité stratégique. De ce fait, cette section fera l'objet d'un essai de la mise en place du TBP pour l'unité froid. Mais avant cela on doit analyser la situation actuelle de cette unité et connaître en quoi consiste ses objectifs stratégiques. Il est aussi important de savoir que cette unité réalise des échanges avec les quatre autres unités de l'ENIEM et qu'elle dispose d'une fonction de contrôle de gestion.

1- Stratégie

Le pilotage stratégique nécessite au préalable l'existence d'une stratégie. L'unité froid ne dispose pas d'une stratégie concurrentielle élaborée par la direction de l'unité froid seulement, mais dispose d'une stratégie définie au niveau du siège en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'ENIEM, ceci n'est pas un frein à la mise en place d'un TBP pour l'unité froid. Pour ce faire il est nécessaire d'avoir un aperçu de l'état actuel de cette unité.

1-1- Aperçu de l'état actuel de l'unité froid

Avant de s'exprimer sur l'état actuel de cette unité, il est important de noter que les produits de l'unité froid sont concurrencés par les entreprises telles que : Samsung, Géant, Condor, Brandt et Beko⁷¹. Ce qui est un paradoxe par rapport aux compétences et savoir-faire qu'elle a acquis grâce à son ancienneté depuis près de 38 ans.

En dépit de cette rude concurrence, l'unité froid détient un avantage concurrentiel sur une gamme de produits :

- Congélateurs verticaux ;
- Congélateurs bahuts ;
- Armoires frigorifiques
- Produits à énergie solaire ;

La qualité, le prix, le service après-vente, la garantie offerte aux clients traduisent cet avantage concurrentiel.

Ceci dit, l'unité froid n'a pas atteint sa performance optimale. Ses résultats négatifs cumulés ces dernières années (principalement 2019 à 2020), ainsi que l'impact du changement de la législation régissant le secteur industriel (pour différencier les producteurs des importateurs) et la forte concurrence, font qu'elle est actuellement en situation de déclin et envisage du renouveau : elle se redéploie stratégiquement par la création de nouveaux produits,

⁷¹ Questionnaire adressé à l'unité froid.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

le passage de certains produits à l'énergie solaire et l'augmentation du taux d'intégration en faisant appel aux sous-traitants nationaux.⁷² Le redéploiement stratégique passe par la détermination des objectifs stratégiques.

1-2- Objectifs stratégiques et contraintes de réalisation

Le déploiement de la stratégie nécessite la fixation des objectifs stratégiques car le TBP pilote les activités dans le sens de la stratégie, de ce fait la définition des objectifs stratégiques est d'une importance afin que l'unité froid concentre ses ressources sur eux.

L'unité froid a pour objectifs stratégiques de :⁷³

- Retrouver sa position de leader et augmenter ses parts de marché ;
- Augmenter les capacités de production ;
- Réduire les coûts de ses processus de transformation, d'assemblage et de montage.

Ces objectifs sont réalisables sur une période de 3 ans et nécessitent un suivi permanent. En plus de cela, l'unité froid dispose d'objectifs particuliers sur une gamme de produits NOFROST⁷⁴ (de nouveaux produits) et sur une autre gamme de produits DEFROST⁷⁵ (leur amélioration). La réalisation de ces objectifs permettra aux produits de l'unité froid de faire face à la concurrence et d'être compétitifs, mais l'atteinte des objectifs est freinée par ⁷⁶:

- L'insuffisance de l'effectif personnel ;
- Les retards dans la réception des kits et intrants de production ;
- La lenteur caractérisant les processus logistiques.

Pour remédier à ces différents obstacles, l'unité froid doit mettre en place des dispositifs tel que le TBP qui facilitera la réalisation de ses objectifs.

Avant l'essai d'établissement du TBP il est question de comprendre que les unités sont organisées en centres de profit, il faut donc parler du marché interne au sein de l'ENIEM.

2- Marché interne de l'unité froid et fonction transversale des processus.

L'unité froid est un centre de profit, elle est tantôt client tantôt fournisseur des quatre autres unités en raison de ses échanges ; par ailleurs certaines activités fonctionnent d'une manière horizontale.

Les cinq unités de l'ENIEM résident sur un même site à Oued-Aissi et certains processus ont un fonctionnement intra et inter unités (matières premières, ressources humaines,

⁷² Questionnaire adressé à l'unité froid

⁷³ Idem.

⁷⁴ DEFROST : réfrigérateur dont le congélateur produit du givre et nécessite un dégivrage manuel.

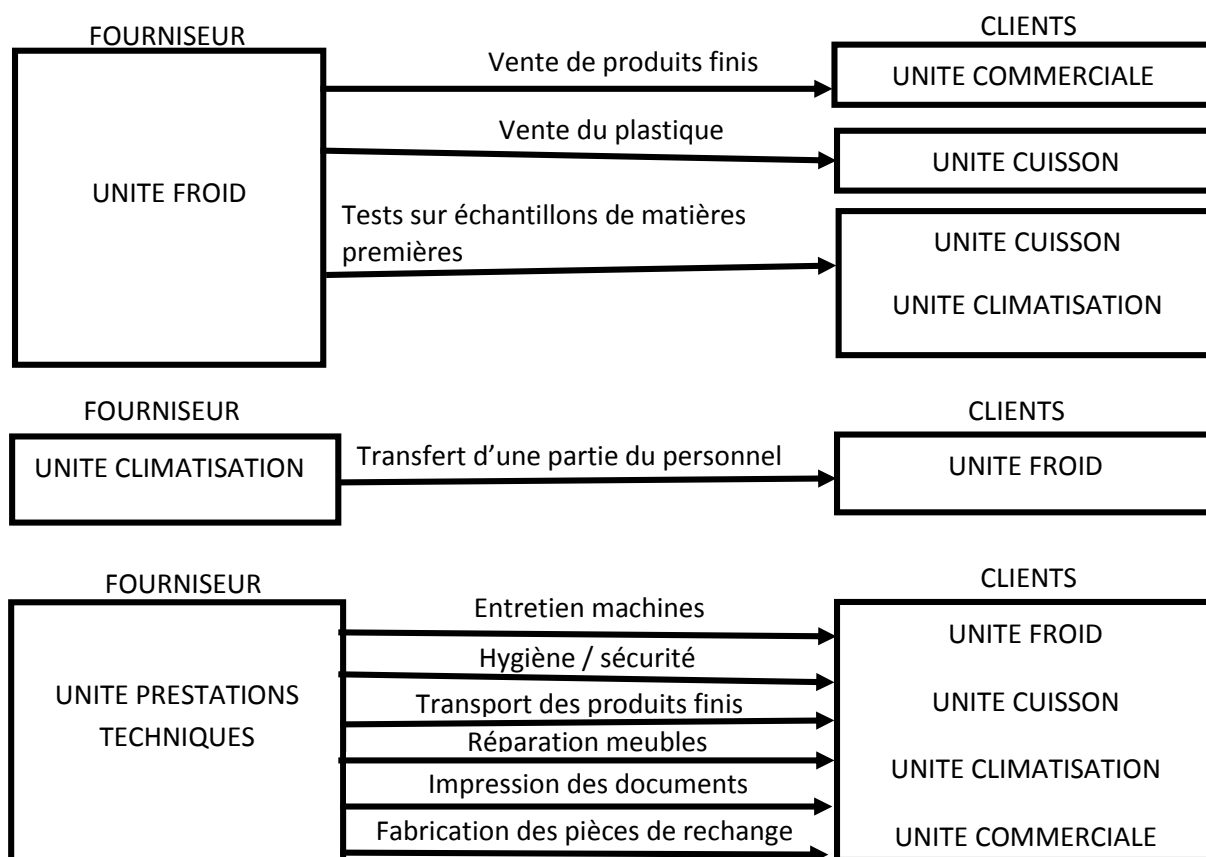
⁷⁵ NOFROST : réfrigérateur innovant dont le système de ventilation évite la formation du givre et ne nécessite pas le dégivrage du compartiment congélation.

⁷⁶ Questionnaire adressé à l'unité froid

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

expériences, connaissances, prestations et services)⁷⁷. Le schéma suivant synthétise la nature des échanges.

Schéma n°8 : nature des échanges internes entre unités de l'ENIEM.



Source : questionnaire adressé au responsable de la DPACG et entretien réalisé avec lui le 08/11/2021.

Le programme de production de l'unité froid se fait sous la demande de l'unité commerciale qui se charge de la vente et du marketing des produits, l'unité froid cède sa production à l'unité commerciale par un prix de cession interne (PCI) défini par la direction de l'unité froid en concertation avec la direction générale.

L'unité froid fournit à l'unité cuisson du plastique pour sa production car cette dernière ne dispose pas d'un atelier plastique. Ces échanges sont enregistrés dans la comptabilité par des notes débit-crédit et sur la base du PCI.

⁷⁷ Questionnaire adressé au DPACG et entretien réalisé avec lui le 08/11/21.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

L'unité climatisation a cessé pour l'instant le montage des climatiseurs suite à l'arrêté ministériel portant sur la sous-traitance (loi d'intégration)⁷⁸. Une partie de l'effectif de cette unité a été affectée à l'unité froid et cuisson selon leurs besoins.

L'unité prestations techniques offre des services aux autres unités. Elle fabrique également pour l'unité froid des pièces de rechange qui ne sont plus disponibles sur le marché.

Les échanges entre clients et fournisseurs internes au sein de l'ENIEM sont réglementés par l'existence d'un prix de cession interne et chaque unité a un objectif de maximisation du profit, et (ou) d'optimiser ses coûts. Il est question donc de l'optimisation et de l'utilisation rationnelle des ressources dès lors qu'il existe :

- Des savoir-faire qui sont partagés (traitement de la tôle, le revêtement de la tôle en peinture, etc.) ;
- Des matières premières communes (tôles) ;
- D'un personnel commun ;
- Des équipements de production et outillage communs.

Ceci impact positivement les processus internes, les apprentissages et par conséquent les clients et la performance financière⁷⁹.

3- Contrôle de gestion et pilotage de la stratégie

Comme nous l'avons souligné dans la première section de ce présent chapitre, le contrôle de gestion est une structure incontournable pour le pilotage de la stratégie et de la performance à travers ses outils. Il fournit aux dirigeants l'assurance que les choix stratégiques sont cohérents et que les plans et actions sont alignés sur la stratégie.

Le contrôleur de gestion de l'unité froid occupe la deuxième position après le contrôle de gestion du siège, cela montre l'importance qu'accordent les dirigeants de l'ENIEM à l'unité froid.

Le tableau suivant permet de mettre en lumière les tâches qui lui sont confiées :

⁷⁸ Décret exécutif n°20-311 du 29 Rabie El Aouel 1442 correspondant au 15 novembre 2020 relatif à l'exemption de droits de douane et de la taxe sur la valeur ajoutée, des composants et matières premières, importés ou acquis localement par les sous-traitants, dans le cadre de leurs activités. (Consulté le 8/11/2021), disponible sur : http://www.dispositifs.industrie.gov.dz/docs/n_20_312_et_n_20_313_FR.pdf

⁷⁹ Questionnaire adressé à l'unité froid.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Tableau n°25 : tâches du contrôleur de gestion de l'unité froid.

Tâches
<ul style="list-style-type: none">- Suit, contrôle l'exécution des budgets.- Analyse les écarts entre les prévisions et les réalisations.- Conseiller auprès :<ul style="list-style-type: none">• De la direction• Des opérationnels- Propose des améliorations dans le fonctionnement des processus<ul style="list-style-type: none">• Contrôle de gestion et système d'information• Processus de fabrication• Processus de management• Processus logistique- Met à la disposition des responsables :<ul style="list-style-type: none">• Des informations sur le fonctionnement des activités de l'unité froid• Des outils facilitant le pilotage des objectifs de l'unité froid- Réalise un suivi permanent des indicateurs de la performance- Analyse les tendances suivies par les activités

Source : questionnaire adressé à l'unité froid.

On s'aperçoit à travers ce tableau, que le rôle du contrôleur de gestion de l'unité froid n'est pas d'assurer la coordination du processus d'élaboration de la stratégie de l'unité froid et ni d'émettre un avis sur sa stratégie. Par contre il suit l'exécution des budgets et indicateurs de performance, analyse l'évolution des tendances des activités tout en calculant les écarts entre les réalisations et les prévisions, et conseille la direction de l'unité froid et le personnel d'exécution en vue d'améliorer les processus de contrôle, du système d'information, de fabrication et de logistique.

Si le contrôleur de gestion de l'unité froid ne se prononce pas sur la stratégie, néanmoins il vérifie l'alignement des plans et actions sur les objectifs stratégiques. Pour ce faire, il procède par la vérification des programmes à moyen et à court terme et des budgets⁸⁰.

A noter également que la fonction contrôle de gestion de l'unité froid est assurée par une seule personne qui informe la DPACG de l'état d'avancement des activités de l'unité par le biais d'un système de reporting contenant des indicateurs liés⁸¹ :

- Aux compétences ;
- Aux risques internes ;
- Aux risques externes ;
- A la performance financière ;

⁸⁰ Questionnaire adressé à l'unité froid.

⁸¹ Idem.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

- Aux coûts ;
- A la performance des activités ;
- Au potentiel de croissance de l'unité.

De ce fait, nous pouvons dire que le système de contrôle de l'unité froid est orienté vers les aspects financiers, processus internes en vue de leur amélioration et apprentissages collectifs, car l'appréciation de sa performance se ressent au niveau de quatre principaux axes :

- L'optimisation des ressources ;
- La satisfaction de la clientèle ;
- La création de la valeur ;
- Sa contribution fondamentale pour l'ENIEM par rapport aux autres unités⁸².

Après avoir pris connaissance de l'état de développement qui caractérise l'unité froid, de ses activités et son fonctionnement, nous allons procéder par un essai de mise en place d'un TBP.

4- Axes du tableau de bord prospectif de l'unité froid

Les axes du TBP permettront à l'unité froid d'avoir une vision globale de sa stratégie traduite par quatre axes.

Cependant, sa mise en place et son suivi nécessitent l'engagement et l'implication des dirigeants et personnels. Conscients de cela l'ensemble des responsables hiérarchiques de l'ENIEM s'engagent à l'établissement d'un TBP pour piloter la performance de l'unité froid⁸³. Concrètement, il s'agit :

- Du PDG de l'ENIEM ;
- Des structures au niveau du siège : des responsables des sept directions et un service administration. Le rôle de la DPACG est prépondérant ;
- Du directeur de l'unité froid ;
- Des responsables des 8 départements de l'unité froid et plus particulièrement du contrôleur de gestion.

Bien mieux, le TBP de l'unité froid va susciter des jalousies⁸⁴ de la part des responsables des autres unités dans le sens de l'émulation et de l'engouement car chacun d'eux voudrait avoir son propre TBP.

L'essai du TBP que nous proposons pour l'unité froid est fonction des données que nous avons de la connaissance de l'ENIEM et de l'unité froid, des documents internes qui sont mis

⁸² Questionnaire adressé à l'unité froid

⁸³ Idem.

⁸⁴ Idem.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

à notre disposition, des entretiens réalisés avec la DPACG et des deux questionnaires, l'un relatif à l'ENIEM, l'autre à l'unité froid.

De ce fait, nous allons présenter les objectifs, les facteurs clés de succès (FCS) ainsi que les indicateurs des quatre axes du TBP sous forme de tableaux. Ces derniers ont été conçus en cohérence avec la vision, les missions et les objectifs stratégiques de l'ENIEM et également de l'unité froid.

4-1- Axe client

L'objectif principal d'une entreprise est de réaliser du profit, la réalisation du profit est conditionnée par l'existence d'une clientèle, l'axe « client » est un déterminant clé qui permet à l'entreprise de réaliser des performances financières.

Les questionnements que doivent se poser les dirigeants de l'unité froid sont :

Quelles sont les attentes de nos clients et comment les satisfaire ?

Le tableau n°24 suivant présente les objectifs stratégiques, les facteurs clés de succès, les indicateurs de mesure de l'atteinte des objectifs ainsi que leur périodicité.

Ce tableau montre que la priorité de la direction de l'unité est la préservation de son image de marque auprès de sa clientèle en la satisfaisant, la fidélisant, en gagnant une nouvelle clientèle et en rentabilisant deux segments ciblés. Pour ce faire, elle doit agir sur :

- La qualité des produits et par conséquent la qualité de ses processus internes ainsi que ses compétences ;
- Le prix des produits en augmentant sa capacité de production. En effet l'amélioration des niveaux de production permettra la réalisation des économies d'échelle et par conséquent la diminution des coûts fixes et coûts de revient. Ainsi le prix peut diminuer ;
- Les services rendus aux clients par le respect des délais de livraison et la qualité du service après-vente ;
- Deux segments de la clientèle : en fournissant des produits à énergie solaire pour les organismes publics importants, et des produits DEFROST pour les ménages habitant les régions du Sud.

L'ensemble de ces propositions amélioreront la performance financière de l'unité froid.

Les indicateurs que nous avons proposés sont quantifiables et mesurables car les informations qu'ils contiennent sont disponibles au niveau du système de reporting du contrôle de gestion de l'unité. Leur périodicité est mensuelle.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Tableau n°26 : Axe client du TBP de l'unité froid.

Objectifs stratégiques	FCS	Indicateurs	Périodicité
1- Satisfaction de la clientèle	Qualité →	Taux de retour des produits = (Nbr de produits retournés / Nbr de produits vendus)	Mensuelle
2- Fidélisation de la clientèle	Prix des produits en agissant sur : -Capacité de production →	-Taux d'augmentation de la production en quantité : = [(production m+1 – production m) / production m]	Mensuelle
	Respect des délais de livraison →	Taux de produits livrés en 24h = (Nbr de produits livrés en 24H / Nbr de produits vendus)	Mensuelle
3- Acquisition d'une nouvelle clientèle à l'intérieur du pays	Qualité du service après-vente →	Taux de réclamation : = (Nbr de réclamations / Nbr d'intervention du service après-vente.	Mensuelle
4- Rentabilisation du segment : organismes publics importants	Disponibilité des produits à énergie solaire.	-Evolution des ventes des produits NOFROST convertis à l'énergie solaire	Mensuelle
5-Rentabilisation du segment : ménages du Sud de l'Algérie	Disponibilité des produits DEFROST	-Evolution des ventes des produits DEFROST	Mensuelle

Source : questionnaire adressé à l'unité froid.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Cependant nous devons signaler que l'unité froid ne dispose pas de département de veille stratégique comme il a été mentionné auparavant, il existe seulement une cellule de veille centralisée au niveau du siège de l'ENIEM. Et pourtant l'environnement externe des produits froid diffère de celui des produits cuisson et celui de climatisation⁸⁵. Aussi l'unité froid ne réalise pas une segmentation du marché en distinguant les caractéristiques des consommateurs (zones géographiques et démographiques), ou les réactions des consommateurs par rapport à l'avantage recherché et aux comportements⁸⁶. Elle ne dispose pas non plus de benchmarks⁸⁷ qui puissent l'aider à améliorer sa stratégie de marché, le fonctionnement des processus et la qualité des produits.

La veille stratégique et la segmentation du marché sont des actions prioritaires à engager afin de mieux comprendre les choix des clients et de disposer des informations sur la taille et la croissance du marché des produits froid.

4-2- Axe processus internes

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, l'unité froid dispose des processus indispensables à la fabrication des produits ; les processus internes sont les processus qui visent la satisfaction des attentes du client et celui des actionnaires.

La question qu'il y a lieu de se poser est la suivante :

Quels sont les processus dans lesquels nous devons exceller pour améliorer les produits offerts aux clients et permettre le développement de notre potentiel humain ?

La réponse à cette question permettra de déterminer les processus clés ou critiques qu'il y a lieu d'améliorer en raison de la valeur qu'ils apportent aux produits et aux clients. Elle permettra également l'analyse de tous les facteurs ayant une incidence négative sur le fonctionnement des processus et qui nécessitent des actions d'améliorations.

Avant de proposer le contenu de l'axe processus internes, nous relaterons les insuffisances des processus internes de l'unité froid à travers le tableau n°25 suivant.

⁸⁵ Questionnaire adressé à l'unité froid.

⁸⁶ Idem

⁸⁷ Idem

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Tableau n°27 : insuffisances liées aux processus internes de l'unité froid.

Processus opérationnel	Processus support	Processus management
-Panne des machines. -Mauvaise qualité des intrants. -Absentéisme et grèves du personnel. -Lenteur dans le montage et l'assemblage des produits. -Non automatisation de quelques activités. -Arrêt de la production pour rupture de stock. -Insuffisance de la productivité. -Cycle de production long.	-Système d'information et ses circuits. -contrôle de gestion. -Sécurité industrielle. -Maintenance et technique. -Contrôle de la qualité. -Gestion des ressources humaines. -Finance et comptabilité.	-Absence de consensus. -Faiblesse de la délégation de pouvoir. -Absence d'informations nécessaires à la prise de décisions stratégiques.

Source : questionnaire adressé à l'unité froid.

Ces insuffisances concernent les trois catégories des processus.

Comme on le constate, le processus de production est directement impacté par les dysfonctionnements liés aux facteurs de production : machines, intrants, ressources humaines, absence de capital technique.

Les processus support rencontrent des faiblesses dans le système d'information et ses circuits, ce qui influe sur le contrôle de gestion et sur la fonction finance et comptabilité. Ceci cause des désaccords au niveau de la sphère managériale et donc sur le processus management qui est sensé prendre des décisions pertinentes d'autant plus que la délégation de pouvoir dont jouit le directeur de l'unité n'est pas totale, les décisions sont donc trop centralisées. Ajouter à cela les insuffisances dans le contrôle qualité, maintenance et sécurité industrielle

Delà, on peut dire que les activités critiques sont relatives aux processus opérationnels et aux processus supports, et nécessitent des actions d'amélioration car en retour elles produisent un impact positif sur la performance stratégique à travers :

- La réduction des coûts de production ;
- La réduction des délais de livraison ;
- L'amélioration de la qualité des produits ;
- Favoriser la compétitivité ;
- Favoriser la collaboration horizontale entre unités.

Après cette analyse le tableau n°26 suivant résume le contenu de l'axe processus internes.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Tableau n°28 : axe processus internes du TBP de l'unité froid.

Objectifs stratégiques	FCS	Indicateurs	Périodicité
1- Optimiser la chaine de production	-Automatisation de la chaine de production	-Taux de réalisation de la production = production réalisée/production prévue	Mensuelle
	-Délai moyen de la mise à disposition des produits à l'unité commerciale.	-Délai moyen de la mise à disposition des produits à l'unité commerciale.	Mensuelle
	-Atteindre un taux d'intégration de 80%.	Taux d'intégration = valeur des intrants et produits semi-fini de la production réalisée par soi-même ou par la sous-traitance / coût total de production	Semestrielle
2- Améliorer la qualité du contrôle et la sécurité industrielle	- Conformité des produits et des intrants	-Taux de conformité des matières = valeur des matières conformes / valeur totale des matières contrôlées	Semestrielle
		-Taux de conformité des produits finis = nombre de produits conformes / total produits contrôlés	Hebdomadaire
	-Disposer d'un système d'alerte.	-Taux de piratage déjoué = nombre de piratages déjoués / nombre de piratages enregistrés	Mensuelle

Source : questionnaire adressé à l'unité froid.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Ce tableau cible les objectifs stratégiques prioritaires qui impactent les processus internes :

- Optimiser la chaîne de fabrication en l'automatisant afin d'augmenter le niveau de la production et réduire le cycle de production ;
- Atteindre un taux d'intégration de 80% et réduire les importations : produire soi-même ou avoir recours à la sous-traitance locale ;
- Améliorer les processus contrôle qualité et sécurité industrielle : sachant que l'unité froid active dans un environnement concurrentiel où d'autres marques sont proposées aux clients, et sachant que sa stratégie doit intégrer l'analyse concurrentielle, les responsables de cette unité doivent renforcer la qualité des intrants et des produits ;
- Renforcer également le système d'alerte informatique afin de protéger ses données des tentatives de piratage.

Les améliorations apportées aux processus internes auront des impacts positifs certains sur les attentes de la clientèle : disponibilité des produits, délais de livraison, qualité.

4-3- Axe apprentissage organisationnel

La préservation et l'amélioration des compétences et des savoir-faire est d'une grande importance pour l'entreprise. C'est ce qui lui permet de s'inscrire dans un processus d'amélioration continue.

Nous avons souligné auparavant que l'entreprise dispose des compétences dans tous les processus. Cependant celles-ci doivent être orientées dans le sens de l'innovation des produits et de l'amélioration du système de gestion.

D'où les questionnements que les responsables de l'unité froid doivent se poser :

Quelles sont les compétences clés à l'exercice de nos activités qui impactent positivement nos produits et nos processus et qu'il y a lieu de protéger ? Et comment renforcer le potentiel salarié ?

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Tableau n°29 : axe apprentissage organisationnel du TBP de l'unité froid.

Objectif stratégiques	FCS	Indicateurs	Périodicité
1- Protéger, stimuler les compétences et innover	- Renforcer la fonction recherche / développement. →	Nombre de nouveaux produits mis en œuvre.	Annuelle
	- Disposer des compétences stratégiques →	Les compétences disponibles = nombre de compétences disponibles / nombre de compétences nécessaires	Semestrielle
		Nombre de personne par CSP / effectif de la CSP	Annuelle
2- Efficacité du système de copilotage de la performance	- Création de département de veille stratégique. →	-Nombre d'informations relatives à l'environnement externe : concurrents, parts de marché, clients, ...	Mensuelle
	- Implémenter un PGI. →	-Nombre de jours de retard relatifs à l'établissement des documents de synthèse	Mensuelle

Source : questionnaire adressé à l'unité froid.

Ce tableau montre que pour s'inscrire dans un processus d'amélioration, l'unité froid doit mettre en place des dispositifs d'incitation lui permettant de conserver et protéger ses compétences et de les stimuler, car sa performance dépend des compétences et des savoir-faire de son personnel et de sa capacité à apporter des innovations à travers le renforcement de la fonction recherche / développement. Il est nécessaire également pour l'unité froid de disposer d'un département de veille stratégique et d'un PGI, qui faciliteront la circulation des informations de façon rapide en vue de répondre aux besoins du marché et d'anticiper les distorsions (internes et externes) qui à leur tour vont améliorer le système de contrôle qui est un système de copilotage afin de renforcer le processus décisionnel et le consensus.

Les indicateurs que nous proposons sont à caractère stratégique, les facteurs clés de succès aussi car ils vont dans le sens de l'amélioration de la capacité stratégique de l'unité froid.

L'axe apprentissage organisationnel influe positivement le fonctionnement des processus internes.

4-4- Axe financier

Cet axe est le plus important car il permet de déterminer la performance financière de l'unité froid et il est la traduction des autres axes.

De ce fait les questionnements relatifs à cet axe peuvent être formulés comme suit :

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

- **Comment rentabiliser l'unité froid de façon à créer de la richesse au profit du personnel, de la création d'emplois dans la wilaya de Tizi-Ouzou et de l'ENIEM en générale en vue de sa croissance ? Et comment maximiser son profit tout en optimisant les coûts et en maximisant les ventes ?**

Tableau n°30 : axe financier du TBP de l'unité froid.

Objectifs stratégiques	FCS	Indicateurs	Périodicité
Rentabilisation des actifs	Fonctionnement optimale de la chaîne de production	Retourn on investissement (ROI) = résultat net / capitaux investis (chaîne de production)	Semestrielle
Maximiser le profit (marge)	Optimisation et maîtrise des coûts	Résultat net semestriel	Semestrielle
Augmenter les parts de marché	Conservation, acquisition et rentabilisation de la clientèle	Part de marché (par rapport au concurrent Samsung) = chiffre d'affaires de l'unité froid / chiffre d'affaires de Samsung	Annuelle

Source : questionnaire adressé à l'unité froid.

Sachant que la performance financière est la résultante des trois autres axes du TBP, ce tableau nous montre que pour atteindre ses objectifs financiers, l'unité froid doit rentabiliser ses actifs, augmenter ses parts de marché et enfin optimiser et maîtriser ses coûts (source de maximisation du profit).

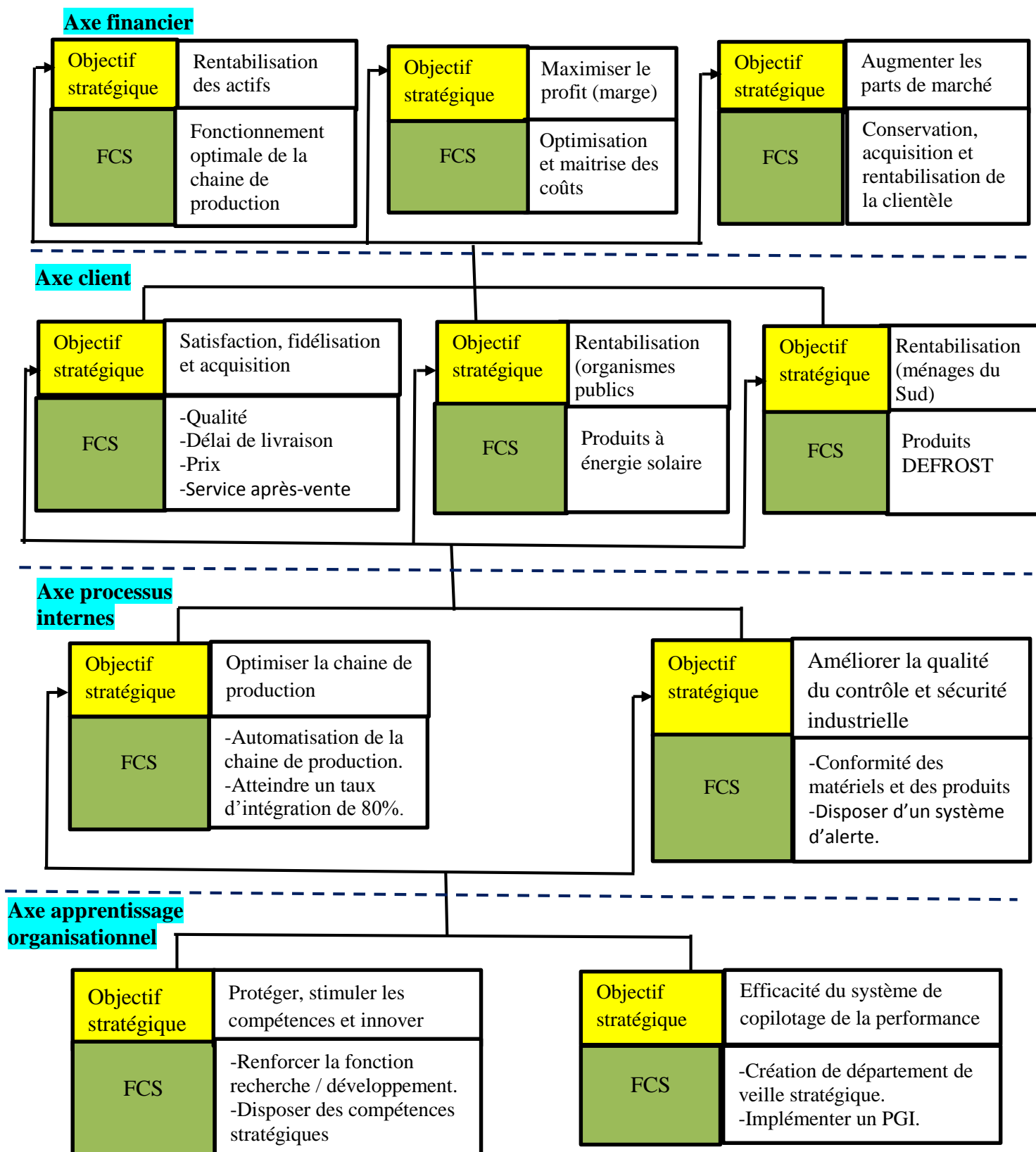
Les indicateurs que nous proposons traduisent la capacité stratégique de l'unité froid à se maintenir sur son domaine d'activité stratégique et à rentabiliser son potentiel et à créer de la valeur.

5- Carte stratégique

Après avoir présenter les quatre axes avec pour chacun d'eux les objectifs stratégiques, les facteurs clés de succès, les indicateurs et leur périodicité, nous synthétisons ces axes dans une représentation appelée carte stratégique.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Schéma n°9 : la carte stratégique de l'unité froid.



Source : synthèse réalisée par nous-même à partir des quatre axes du tableau de bord prospectif de l'unité froid définis précédemment.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

La carte stratégique permet de visualiser de façon transparente la stratégie et ses orientations par rapport aux quatre axes du TBP. Par conséquent la carte stratégie doit rassembler les objectifs à atteindre qui seront reliés par une chaîne de causes à effets.

Le schéma n°9 ci-dessus montre une relation causale entre les objectifs des quatre axes du TBP de l'unité froid car tous les objectifs vont dans le sens de la cohérence et de la complémentarité.

De cette carte on observe que le développement, la protection des compétences et l'efficacité du système de copilotage de la performance à travers respectivement le renforcement de la fonction recherche / développement, la création de département de veille stratégique et l'implémentation d'un PGI permettront d'améliorer le fonctionnement des processus internes notamment les processus de fabrication à travers l'automatisation de la chaîne de production et la sous-traitance ainsi que les processus qualité et sécurité industrielle à travers la conformité des matériels, des inputs et des produits d'une part et d'un dispositif d'alerte d'autre part.

Tous ces objectifs et facteurs clés de succès permettront de répondre aux attentes des clients et en termes de services et produits et entre autres de rentabiliser deux segments de marché (organismes publics, ménages du Sud) par la disponibilité des produits demandés. L'axe clientèle à son tour produira des résultats financiers qui seront matérialisés à travers : le ROI par la rentabilisation des actifs de production ; le résultat net pour indiquer la maîtrise des coûts et la contribution de l'unité froid à la performance financière de l'ENIEM ; et enfin les parts de marché qui confirme les offres adéquates à la demande de la clientèle (produits, prix, qualité, délais et services).

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

En conclusion à cette section, on peut dire :

L'unité froid ne dispose pas d'une autonomie totale mais partielle. Ses objectifs stratégiques s'inscrivent dans la stratégie globale de l'ENIEM. Cependant la réalisation de ces objectifs est souvent entravée par des contraintes de toute natures liées à tous les processus ; ce qui explique sa situation de déclin et son projet de redéploiement stratégique. Le suivi de cette politique nécessite l'existence d'un outil de pilotage stratégique qui permet au contrôleur de gestion de mieux contrôler la validité de la stratégie et son déploiement car tout dysfonctionnement constaté nuit à la performance et interpelle les dirigeants pour des prises de décisions stratégiques.

L'établissement d'un TBP de l'unité froid est une opportunité pour piloter sa politique de redéploiement à l'aide des quatre axes qui représentent des sources de performance ; le TBP et la carte stratégique que nous avons établis faciliteront le pilotage de la stratégie tout en renforçant son organe de copilotage (contrôle de gestion) en vue de lui assurer une performance actuelle et future.

Avant de passer à la conclusion de ce chapitre, nous estimons que nous avons des éléments de réponse pour pouvoir confirmer ou infirmer nos deux hypothèses de travail. Nous reprenons les deux hypothèses comme suit :

Hypothèse 1 : La faible performance de l'ENIEM est due aux insuffisances du système de pilotage stratégique.

Nous confirmons cette hypothèse car l'ENIEM :

- Ne dispose pas d'un département de veille stratégique lui permettant d'être à l'écoute des besoins du marché ;
- Ne dispose pas d'un PGI lui facilitant la collecte et le traitement optimale des informations pour une prise de décision stratégique ;
- Dispose d'un tableau de bord de pilotage dont la majorité des indicateurs sont à caractère financier ;
- Subit une forte concurrence causant ainsi la baisse de ses parts de marché, la perte de sa position de leader et des pertes cumulées comme nous les avons constatées dans les TCR 2018, 2019 et 2020 ;
- N'arrive pas à conserver ses compétences et enregistre de nombreux départs qu'elle n'arrive pas à remplacer ;

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

- Les processus managériaux se caractérisent par l'absence de consensus chez les dirigeants et d'informations pertinentes pour la prise de décisions stratégiques ;
- Le pouvoir de décision délégué au directeur de l'unité froid est partiel alors que ce dernier connaît mieux l'environnement interne et externe des produits froid ;
- Enregistre un manque de fiabilité dans le système de planification dans le sens où les statistiques liées à la production nous révèlent d'un côté une liste de produits réalisés alors qu'ils n'ont pas été planifiés dans le programme de production, d'un autre côté des produits planifiés et qui n'ont pas été réalisés.

Hypothèse 2 : Le projet du tableau de bord prospectif pour l'unité froid suscitera l'intérêt et l'engagement des responsables de l'ENIEM.

Nous confirmons cette hypothèse eu égard aux arguments suivants :

- L'ENIEM dispose des structures et compétences nécessaires à l'établissement d'un tableau de bord prospectif ;
- L'ensemble des responsables hiérarchiques de l'ENIEM s'engagent à l'établissement d'un tableau de bord prospectif pour piloter la performance de l'unité froid ;
- Le choix de l'unité froid en tant que candidate du tableau de bord prospectif conforte le projet de redéploiement de cette unité ;
- A travers les réponses aux questionnaires, le responsable de la DPACG n'ignore pas que les quatre axes du tableau de bord prospectif sont des opportunités pour le changement et l'amélioration de la performance ;
- L'établissement d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid suscitera des jalousies de la part des responsables des autres unités dans le sens où ces derniers chercheront à s'améliorer et voudront avoir leur propre TBP afin de contribuer à la performance globale de l'ENIEM ;
- Les produits froid étant le « cœur de métier » de l'ENIEM ; c'est par ses produits qu'elle débutera sa politique de renouveau ;
- Les résultats négatifs (EBE, résultat net) extraits des TCR de l'unité froid sont un argument de taille pour revoir le pilotage de la performance de l'unité froid par le biais du TBP.

Chapitre III : Essai d'établissement et de mise en place d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid

Conclusion du chapitre III

Ce chapitre nous a permis de comprendre que malgré que l'ENIEM dispose d'une vision, des missions et des objectifs stratégiques, elle enregistre ces dernières années une faible performance caractérisant ainsi sa situation de déclin, elle envisage un redéploiement stratégique pour une performance stratégique. Cependant elle ne dispose pas d'outils stratégiques tels qu'un département de veille stratégique et un PGI ; c'est ce qui l'empêche d'être à l'écoute de son environnement pour faire face aux aléas provenant de celui-ci, et d'être réactive par le traitement rapide des informations. La quête de la performance stratégique de l'ENIEM passe par celle de l'unité froid qui est l'activité « cœur de métier », car elle est également en situation de déclin vu que ses objectifs stratégiques ont été entravés par des obstacles de nature interne et externe et enregistre des pertes cumulées et ce malgré qu'elle effectue des échanges en interne avec les autres unités sur la base d'un PCI. Dans le souci de l'aider dans sa nouvelle politique de redéploiement stratégique et sachant que les dirigeants de l'ENIEM et de l'unité admettent que la performance provient des 4 axes (client, processus internes, apprentissage organisationnel et financier) nous avons proposé d'établir un TBP pour l'unité froid afin d'améliorer sa performance actuelle et future, et renforcer son système de copilotage dès lors qu'il est un outil au service de la stratégie. Ce Tableau de bord prospectif est accompagné d'une carte stratégique qui montre l'interdépendance et la complémentarité des quatre axes.

En cherchant à piloter la performance et la stratégie à travers le TBP, celui-ci conforte la vision de l'ENIEM sur une période de 15 à 20 ans laquelle s'exprime à travers la création de valeur pour les acteurs internes et sa contribution à la croissance économique du pays. En effet, le produit intérieur brut (PIB) d'un pays en tant qu'agrégat de la comptabilité nationale est composé, entre-autres, de la richesse créée par les entités économiques.

Aussi la croissance de l'ENIEM va dans le sens de ses objectifs d'augmenter ses parts de marché et de retrouver sa position de leader en rendant ses produits disponibles à travers le territoire national.

Conclusion générale

Conclusion générale

La forte concurrence que subit les entreprises ainsi que les turbulences de leur environnement incitent les dirigeants à mettre en place des stratégies et des outils de pilotage stratégique.

La définition de la stratégie nécessite une réflexion stratégique et une interaction entre le niveau management et opérationnel car la stratégie est le fil conducteur des activités pour la survie de l'entreprise. Mais cette dernière fait souvent face à des contraintes qui entraînent des ajustements, d'où la notion de stratégie émergente. La recherche des outils adéquats, et les critiques liées aux faiblesses des outils de pilotage dit traditionnels à faire face aux distorsions ont poussé Northon et Kaplan à mettre en place le tableau de bord prospectif. Ce dernier est bâti autour de quatre axes, et facilite le pilotage et le suivi des objectifs stratégiques en offrant une vision globale des axes de performance de l'entreprise, mais à condition que la stratégie soit communiquée et que les outils du contrôle de gestion jouent pleinement leur rôle dans la mesure exacte de la performance. La conception et le déploiement du TBP dépendent donc de la qualité des processus management et contrôle.

Les entretiens et les deux questionnaires réalisés au sein de l'ENIEM ainsi que la documentation interne à cette entreprise nous ont permis de connaître l'état de fonctionnement de l'ENIEM et de son unité froid, leurs faiblesses, leurs atouts, leurs opportunités ainsi que les menaces qui pèsent sur elles. Nous avons compris que l'ENIEM subit une forte concurrence à laquelle elle n'arrive pas à faire face ; elle fait face à divers problèmes de gestion et accumule des résultats négatifs qui risquent de mettre son existence en danger. Or paradoxalement l'ENIEM est créée depuis 1983, ses produits sont appréciés par les consommateurs, possède des compétences appréciables et dispose d'un potentiel de croissance.

De par son ancienneté et son importance pour la wilaya de Tizi-Ouzou et en vue de sa pérennité, les dirigeants de l'ENIEM ont défini une politique de redressement qui porte sur :

- La réduction de sa masse salariale malgré les risques de perte des compétences ;
- La réalisation d'un taux d'intégration d'environ 70 à 80 % en commençant par son unité « cœur de métier » qui est l'unité froid ;
- L'automatisation des chaînes de production afin d'augmenter sa production ;
- L'arrêt provisoire de la production des climatiseurs.

En vue d'atteindre ces différents objectifs et de retrouver sa position de leader, nous avons vu l'intérêt de faire un essai d'établissement d'un tableau de bord prospectif pour l'ENIEM et plus précisément pour l'unité froid représentant des activités « cœur de métier » et disposant des structures et compétences nécessaires à son établissement, surtout que la performance de l'ENIEM dépend en grande partie de cette unité.

Conclusion générale

Ce tableau de bord prospectif est bâti autour de quatre axes client, processus internes, apprentissage organisationnel et financier dont chacun dispose d'objectifs stratégiques, de facteurs clés de succès et d'une batterie d'indicateurs à caractère stratégique et opérationnel qui permettent grâce à la rétroaction la mesure de la performance et les ajustements nécessaires en cas de non validité des objectifs à cause des dysfonctionnements survenus.

Le pilotage des objectifs liés à ces axes nécessite l'existence d'un département de veille stratégique facilitant l'analyse du marché ; des ressources logicielles activant le partage de l'information ; une fonction contrôle de gestion dynamique permettant le suivi régulier des mesures définies pour vérifier la validité de la stratégie et anticiper les distorsions.

Mais en dépit de l'absence d'un département de veille stratégique et d'un PGI, les responsables de l'ENIEM et de l'unité froid ont une certaine connaissance du marché des produits froid : capacité du marché, parts de marché, les concurrents, préférences des clients habitant le Sud algérien, la demande des organismes publics et les opportunités existantes.

Pour faciliter la réalisation des objectifs du tableau de bord prospectif de l'unité froid nous avons établi une carte stratégique qui permet de visualiser une chaîne de relations de causes à effets ; les performances récoltées amènent l'unité froid à s'inscrire dans un processus d'amélioration continue (performance actuelle et future). Ainsi ce TBP permettra à l'ENIEM de contribuer au développement du pays par la création de valeur ajoutée et aussi de faire face à la concurrence en rendant l'accès à ses produits plus facile tout en acceptant les règles de la concurrence loyale. Au vu de ses ressources actuelles, elle ne compte pas créer d'autres filiales pour le moment, ni de contribuer à la lutte contre le chômage : elle vise des objectifs mesurables et réalisables.

Nous estimons que notre thématique traitée jusque-là est modeste et présente des insuffisances car elle nécessite plus d'investigations. Aussi puisque l'unité froid est à caractère industriel et génère des rejets industriels, cette dimension n'a pas été traitée.

La thématique donc du TBP au sein de l'ENIEM ouvre de nouvelles perspectives de recherche.

Bibliographie

I- Ouvrages

1. AiM Roger, « 100 questions pour comprendre et agir, Indicateurs et Tableaux de bord », édition Afnor, Paris, 2011.
2. BOUQUIN Henri, « Comptabilité de gestion », 3^{ème} édition, édition ECONOMICA, Paris, 1997.
3. BRULHART Franck, CHRISTOPHE Favoreu, SANDRINE Gherra, « Stratégie », 5^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2015.
4. DARSA Jean-David, « Risques stratégiques et financiers de l'entreprise », édition GERESO, le Mans, 2011.
5. DEMEESTERE René, LORINO Philippe, MOTTIS Nicolas, « Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion », 5^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2013.
6. DESIRE-LUCIANI Marie-Noëlle et all, « Le grand livre du contrôle de gestion », édition EYROLLES, Paris, 2013.
7. DORIATH Brigitte, GOUJET Christian « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} édition, édition DUNOD, Paris, 2007.
8. FEISTHAMMELE Daniel, MASSOT Pierre, « Fondamentaux du pilotage de la performance, le tableau de bord adapté à la réalité des activités », édition AFNOR, Paris, 2005.
9. FIORE Claude, « Pilotage de l'offre de valeur, tableaux de bord, budgets et indicateurs », édition VILLAGE MONDIAL, Paris, 2005.
10. GIRAUD Françoise et all, « Contrôle de gestion et pilotage de la performance », 2^{ème} édition, édition COLLECTION BUSINESS, Paris, 2004.
11. GUERRA Fabienne, « Pilotage stratégique de l'entreprise, le rôle du tableau de bord prospectif », édition de BOECK, Paris, 2007.
12. HELLUY Arnauld, DURAND Xavier, « Les fondamentaux du contrôle de gestion, pour une entreprise performante et durable », édition d'Organisation, Paris, 2009.
13. HERAR Jacques, « Manuel d'organisation appliquée. », édition DUNOD, Paris, 2003.
14. HERMEL Laurent, « Maitriser et pratiquer... : Veille stratégique et intelligence économique », 2^{ème} édition, édition AFNOR, Paris, 2007.
15. IRIBARNE Patrick, « les Tableau de Bord de la Performance, comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès. », 2^e édition, édition DUNOD, Paris, 2003-2006.

16. KÆNIG GERARD, « Management stratégique, vision, manœuvre et tactiques », édition NATHAN, Paris, 1990.
17. LORINO Philippe, « Méthodes et pratique de la performance, pilotage par les processus et les compétences », 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2001.
18. LORINO Philippe, « Méthodes et pratique de la performance, pilotage par les processus et les compétences », 3^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2003.
19. MAURIN Pierre, « Le Tableau de Bord en clair », 5^{ème} édition, édition Ellipses, Paris, 2009.
20. NORTON David, KAPLAN Robert, « le tableau de bord prospectif », édition Eyrolles, Paris, 2003.
21. TELLER Robert, « Le contrôle de gestion pour un pilotage intégrant stratégie et finance », édition MANAGEMENT SOCIETE, Paris, 1999.
22. ULRIKE Mayrhofer, « Management stratégique », édition Lexifac Gestion, Paris, 2007.
23. VIDAL Pascal, PLANEIX Philippe, « Systèmes d'information organisationnels », édition PEARSON, Paris, 2005.

II- Mémoires

AGUERGOUR Jugurtha et AHMED ALI Yanis, « Analyse de la dimension pilotage des risques stratégiques dans la fonction contrôle de gestion. Illustration par le cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) », Mémoire de Master en Audit et Contrôle de Gestion, FESCG, UMMTO, année 2017/2018.

AMMOUR Zaïna et ABDELMALEK Mira, « Analyse de la pertinence des outils de pilotage des centres de profit. Illustration par le cas de l'unité froid de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) », Mémoire de Master en Audit et Contrôle de Gestion, FSECG, UMMTO, année 2018/2019.

III- Documents internes de l'ENIEM

1. Présentation générale de l'ENIEM
2. Organigramme général de l'ENIEM et organigramme de l'unité froid
3. Document relatif aux effectifs
4. Documents relatifs aux ventes, aux productions, aux parts de marché et concurrents.
5. Tableaux des comptes de résultats de l'ENIEM et de l'unité froid.

IV-Article de revue électronique

Bourguignon Annick cité par Dominique Bessire, « Définir la performance », in Revue française de comptabilité, n°269, juillet-août 1995, pages 60-65, (consulté le 9 juin 2021), disponible sur <https://www.cairn>

V-Articles de presse

Algérie presse service, « L'ENIEM augmentera le taux d'intégration d'une gamme de ses produits à 70% », (consulté le 19/11/2021 à 21h), disponible sur :

<https://www.aps.dz/economie/108609-l-eniem-augmentera-le-taux-d-integration-d-une-gamme-de-ses-produits-a-70?>

Leslous Samir, « Situation de l'ENIEM et de l'ENIE. Les raisons du blocage », in LIBERTE du 15 Décembre 2020, (consulté le 01 /12/2021), disponible sur <https://www.liberte-algerie.com/actualite/les-raisons-du-blocage-350752>

ALGERIE ECO, « Eniem augmentera le taux d'intégration d'une gamme de ses produits à 70% », (consulté le 01/12/2020), disponible sur <https://www.algerie-eco.com/2020/08/15/leniem-augmentera-le-taux-dintegration-dune-gamme-de-ses-produits-a-70/>

VI- Journaux officiels

Décret exécutif n°20-311 du 29 Rabie El Aouel 1442 correspondant au 15 novembre 2020 relatif à l'exemption de droits de douane et de taxe sur la valeur ajoutée, des composants et matières premières, importés ou acquis localement par les sous-traitants, dans le cadre de leurs activités, (consulté le 8/11/2021), disponible sur :

http://www.dispositifs.industrie.gov.dz/docs/n_20_312_et_n_20_313_FR.pdf

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau n°1 : effectif de l'ENIEM par catégorie socio-professionnelle de 2018 à 2020	43
Tableau n°2 : effectif de l'ENIEM par catégorie socio-professionnelle et par unité pour l'année 2020	43
Tableau n°3 : production réelle en quantité et en valeur de 2018 à 2020.....	44
Tableau n°4 : évolution des ventes de l'ENIEM en quantité et en valeur de 2018 à 2020	46
Tableau n°5 : prévisions et réalisations en quantité de la production et des ventes pour l'année 2020	47
Tableau n°6 : taux d'atteinte des objectifs de production et vente en quantité pour les années 2018, 2019 et 2020	48
Tableau n°7 : risques stratégiques vécus par l'ENIEM	49
Tableau n°8 : parts de marché et concurrents de l'ENIEM pour l'année 2020	50
Tableau n°9 : risques opérationnels vécus par les unités de l'ENIEM.....	53
Tableau n°10 : processus de l'unité froid	57
Tableau n°11 : évolution de l'effectif personnel de l'unité froid de 2018 à 2020.....	60
Tableau n°12 : prévision et réalisation de la production de l'unité froid de 2018 à 2020	61
Tableau n°13 : prévisions et réalisations en quantités de la production de l'unité froid de 2018 à 2020	62
Tableau n°14 : prévisions et réalisations des ventes des produits froid par l'unité commerciale de 2018 à 2020.....	63
Tableau n°15 : ventes prévues et réalisées en quantité des produits froid par l'unité commerciale de 2018 à 2020.....	64
Tableau n° 16 : extrait du tableau des comptes de résultats de l'unité froid pour les années 2018 – 2019 – 2020	65
Tableau n° 17 : résultats nets de l'ENIEM et parts de l'unité froid pour les années 2018-2019-2020	66
Tableau n°18 : évolution des parts de marché de l'unité froid de 2004 à 2020	66

Tableau n°19 : vision de l'ENIEM à horizon de 15 à 20 ans	72
Tableau n°20 : missions et objectifs stratégiques de l'ENIEM	73
Tableau n°21 : système de valeur de l'ENIEM	75
Tableau n°22 : perception du concept de performance selon la DPACG.....	82
Tableau n°23 : organe de décision et périodicité des réunions à l'ENIEM.....	84
Tableau n°24 : objets de contrôle de la fonction contrôle de gestion de la DPACG.....	85
Tableau n°25 : tâches du contrôleur de gestion de l'unité froid	91
Tableau n°26 : Axe client du TBP de l'unité froid.....	94
Tableau n°27 : insuffisances liées aux processus internes de l'unité froid.....	96
Tableau n°28 : axe processus internes du TBP de l'unité froid.....	97
Tableau n°29 : axe apprentissage organisationnel du TBP de l'unité froid	99
Tableau n°30 : axe financier du TBP de l'unité froid.....	100

*Liste des schémas, graphiques et
organigrammes*

Liste des schémas

Schéma n°1 : la « maison performance » ou la performance globale de l'entreprise intégrée	12
Schéma n°2 : équilibre des mesures clés sur les axes du TBP	30
Schéma n°3 : les relations de causes à effets.....	32
Schéma n°4 : le tableau de bord prospectif, cadre stratégique de l'action.....	33
Schéma n°5 : la fonction finance et comptabilité à l'ENIEM.....	77
Schéma n°6 : étapes de la veille active.....	79
Schéma n°7 : positionnement de la fonction contrôle de gestion au sein de l'ENIEM	81
Schéma n°8 : nature des échanges internes entre unités de l'ENIEM	89
Schéma n°9 : la carte stratégique de l'unité froid	101

Liste des graphiques

Graphique n°1 : évolution de la production réelle des trois unités de production de 2018 à 2020 (en valeur)	45
Graphique n°2 : évolution des ventes des trois unités de production de l'ENIEM de 2018 à 2020 (en valeur)	47
Graphique n°3 : parts de marché de l'ENIEM pour l'année 2020.....	51
Graphique n°4 : évolution des écarts entre les quantités produites et prévues par l'unité froid de 2018 à 2020	63
Graphique n°5 : évolution des écarts entre les quantités vendues et prévues des produits froid enregistrés par unité commerciale de 2018 à 2020	65

Liste des organigrammes

Organigramme n°1 : Organisation générale de l'ENIEM	40
Organigramme n°2 : organigramme de l'unité froid	56

Questionnaires

Questionnaire⁸⁸ adressé à la Direction Planification Audit et Contrôle de Gestion (DPACG)

1- Globalement, vous qualifiez le cycle économique actuel de l'ENIEM de :

- Maturité
- Croissance
- Maintien
- Déclin
- Redéploiement et changement
- Stagnation

2- Votre vision future de l'ENIEM sur une période de 15 à 20 ans est :

- Contribuer à la croissance économique du pays
- Contribuer à la lutte contre le chômage en Algérie
- Dominer le marché national
- Fournir à chaque ménage algérien les équipements électroménagers de l'ENIEM
- Faciliter dans toute l'Algérie l'accès aux produits de l'ENIEM
- Créer des filiales en Algérie
- Créer des points de vente en Afrique

⁸⁸ Cocher la ou les bonnes réponses.

3- Les missions pour lesquelles l'ENIEM existe sont :

- Développer de nouveaux produits
- Mettre à la disposition de la clientèle des produits de qualité à un prix raisonnable
- Elargir le réseau de distribution et augmenter la visibilité des produits
- Automatiser plus la chaîne de production
- Atteindre un taux d'intégration très élevé et s'affranchir de l'importation
- Optimiser les niveaux de production
- Augmenter la taille de l'ENIEM en exploitant la totalité des 42 hectares de surface industrielle qu'elle détient
- Faire du service après-vente la renommée de l'ENIEM :
 - Par la formation des employés dans la réparation
 - Par la réduction des délais de réparation

4- Les objectifs stratégiques de l'ENIEM sont :

- Réduire le coût de certains processus
- Former le personnel des processus opérationnels
- Régagner la position de leader sur le marché algérien en agissant sur :
 - Le service après-vente pour satisfaire la clientèle
 - La qualité des produits pour fidéliser et élargir la clientèle
 - Le prix de vente des produits
 - La durée de garantie des produits
- Réaliser des économies d'échelles
- Dynamiser les activités de l'unité « prestations techniques »

- Rendre disponibles les produits de l'ENIEM dans les 58 wilayas du pays :
 - Par la mise en place services de vente en ligne
 - Par l'implantation des points de vente dans chaque :
 - ❖ Commune
 - ❖ Daira
 - ❖ Wilaya

5- Les objectifs stratégiques peuvent être réalisés en :

- | | | | |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|
| 3 ans | <input type="checkbox"/> | 4 ans | <input type="checkbox"/> |
| 5 ans | <input type="checkbox"/> | 6 ans | <input type="checkbox"/> |
| 7 ans | <input type="checkbox"/> | | |

6- L'environnement externe de l'ENIEM se caractérise par :

- Une concurrence :
 - Forte
 - Moyenne
 - Faible
- Par la disponibilité de fournisseurs répondant aux critères de qualité et prix :

Oui Non

- Ces fournisseurs sont :

Locaux Etrangers

7- L'ENIEM détient un avantage concurrentiel sur une gamme de produits

Oui Non

- Ces produits sont des produits :

- Froid
- Cuisson
- Climatisation

- Cet avantage concurrentiel se caractérise par :

- Le prix
- La qualité
- La durée de garantie
- La qualité du service après-vent

8- Le fonctionnement de l'ENIEM est régi par :

- Un système de valeurs basé :

- L'esprit d'équipes
- L'équité et le respect dans les relations
- L'encouragement aux améliorations et innovations
- La confiance dans les relations de travail
- La satisfaction et l'écoute du client
- La communication et le partage des informations et expériences
- La loyauté et la sécurité de tous
- La responsabilisation du personnel dans l'atteinte des objectifs en lui fournissant :

- ❖ Les conditions de travail
- ❖ Des primes d'encouragement

- Des compétences avérées dans :

- Les processus de management
- Les processus logistiques
- Les processus opérationnels

9- Les organes de contrôle et de décisions au sein de l'ENIEM sont :

- Le Conseil d'Administration
- Le Conseil de Direction
- L'Assemblée Générale
- La Directions des Unités

- Le Contrôle de Gestion

La périodicité des réunions dans l'année est :

- Conseil d'Administration 1 fois 2 fois 3 fois plus
- Conseil de Direction 1 fois 2 fois 3 fois plus
- Assemblée Générale 1 fois 2 fois 3 fois plus
- Directions des Unités 1 fois 2 fois 3 fois plus
- Contrôle de Gestion 1 fois 2 fois 3 fois plus

10- Les objets de contrôle sont :

- Les budgets :

- Analyse des causes des écarts
- Réallocation des ressources

- La stratégie en cas de son invalidité à cause :

- Des ruptures de stocks
- Des pannes prolongées des machines
- Des grèves répétées
- Du manque de compétences des personnels
- Des résultats négatifs
- Des changements technologiques
- De la forte concurrence
- Des changements de la réglementation liée à l'activité
- Du contexte sanitaire (Covid 19)
- De la baisse du pouvoir d'achat

- Le niveau de la production

- L'évolution des prix de ventes

- Les questions liées au personnel :

- Recrutement
- Rendement
- Conflits

- Un plan de formation

11- Les objectifs stratégiques de l'ENIEM sont portés à la connaissance des employés :

Oui Non

Si oui, par les dispositifs suivants :

- Groupes de travail
- Assemblée Générale
- Chefs de service
- Autres Nommer le

12- Les objectifs opérationnels sont portés à la connaissance du personnel d'exécution :

Oui Non

Si oui, par les dispositifs suivants :

- Par des directives formulées verbalement
- Par des directives formulées par écrit

13- Selon les dirigeants de l'ENIEM et leur expérience, la compréhension du concept de performance dans les domaines de l'électroménager touche les aspects suivants :

- La qualité des processus
- La satisfaction de la clientèle
- La qualité du service après-vente
- La réduction des coûts
- La réalisation de profit
- L'exportation
- Augmenter les niveaux de production

- Réaliser un bon diagnostic interne et externe
- Disposer d'un département de veille stratégique
- Préserver et améliorer le savoir-faire
- Le contenu et le bon fonctionnement du système d'information
- La protection des savoir-faire et compétences
- Augmenter les parts de marché

Questionnaire⁸⁹ adressé au Directeur de l'unité froid

1- L'unité froid se trouve actuellement dans un cycle d'exploitation caractérisé par :

- La croissance
- Le maintien
- La maturité
- Le déclin
- L'innovation (amélioration) de certains produits
- La création de nouveaux produits
- Le passage de certains produits à l'énergie solaire
- Le redéploiement des activités :
 - Augmenter le taux d'intégration en faisant appel aux sous-traitants nationaux
 - Augmenter le taux d'intégration en produisant soi-même les produits semi-finis

2- Les objectifs stratégiques de l'unité froid sont :

- Retrouver sa position de leader et augmenter ses parts de marché
- Augmenter les capacités de production
- Renforcer le réseau de distribution

⁸⁹ Cocher la ou les bonnes réponses.

- Réduire les coûts de certains processus :

- Transformation
- Assemblage / montage

- Acquisition d'un avantage concurrentiel

3- Ces objectifs sont réalisables dans :

- | | | | |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|
| 3 ans | <input type="checkbox"/> | 6 ans | <input type="checkbox"/> |
| 4 ans | <input type="checkbox"/> | 7 ans | <input type="checkbox"/> |
| 5 ans | <input type="checkbox"/> | | |

4- Le principal concurrent de l'unité froid est :

- | | | | |
|--------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| - Samsung | <input type="checkbox"/> | - Géant | <input type="checkbox"/> |
| - Lotus | <input type="checkbox"/> | - Maxi power | <input type="checkbox"/> |
| - Condor | <input type="checkbox"/> | - Sentrax | <input type="checkbox"/> |
| - LG | <input type="checkbox"/> | - TCL | <input type="checkbox"/> |
| - Brandt | <input type="checkbox"/> | - Akira | <input type="checkbox"/> |
| - Beko | <input type="checkbox"/> | - Midea | <input type="checkbox"/> |
| - Star light | <input type="checkbox"/> | - Fagor | <input type="checkbox"/> |
| - Whirpool | <input type="checkbox"/> | - Junker | <input type="checkbox"/> |
| - Cristor | <input type="checkbox"/> | - Delonghi | <input type="checkbox"/> |
| - Z+trubo | <input type="checkbox"/> | | |

5- Malgré la concurrence, l'unité froid détient un avantage sur une gamme de produits.

Oui non

Si oui, cette gamme est :

- Réfrigérateur grand modèle
- Réfrigérateur moyen modèle
- Réfrigérateur petit modèle
- Réfrigérateur / congélateur

- Congélateurs verticaux
- Congélateurs bahuts
- Armoires frigorifiques
- Réfrigérateurs DEFROST
- Produits à énergie solaire

Cet avantage concurrentiel se traduit par :

- La qualité
- Le prix
- Le service après-vente
- La garantie offerte aux clients
- La technologie du froid adaptée aux régions à forte chaleur

6- Les prix de cession interne des produits froid cédés à l'unité commerciale sont décidés par :

- Le directeur de l'unité froid
- En concertation avec l'unité commerciale
- En concertation avec le siège

7- Les prix de cession interne des produits froid posent problème pour l'unité froid.

Oui non

8- Le prix de cession interne des produits froid à l'unité commerciale est :

- Coût de production réel
- Coût de production réel plus marge

- Coût de production standard
- Coût de production standard plus marge
- Coût de revient
- Coût de revient plus marge

9- L'unité froid en tant que client ou en tant que fournisseur partage avec les autres unités :

- Des savoir-faire communs Exemples :
- Des matières premières communes Exemples :
- Un personnel commun Exemples :
- Des équipements de production communs Exemples :
- Un outillage commun Exemples :

10- Les obstacles à la réalisation des objectifs fixés par l'unité froid sont :

- Insuffisance de l'effectif personnel
- Non maîtrise de la technologie
- Retards dans la réception des kits et intrants de production

- Opportunités non captées
- Lacunes dans les processus décisionnels
- Lenteur caractérisant les processus logistiques

11- L'appréciation de la performance de l'unité froid se ressent au niveau de :

- L'optimisation des ressources
- La satisfaction de la clientèle
- La création de la valeur
- Sa contribution fondamentale pour l'ENIEM par rapport aux autres unités

12- L'unité froid dispose d'une stratégie particulière pour une gamme spécifique de produit.

Oui non

Ces produits sont :

- Les produits NOFROST petit modèle
- Les produits DEFROST

13- Le contrôleur de gestion de l'unité froid assure les rôles suivants :

- Emet un avis sur la stratégie de l'unité froid
- Assure la coordination du processus d'élaboration de la stratégie
- Suit, contrôle l'exécution des budgets
- Analyse les écarts entre les prévisions et les réalisations
- Conseiller auprès :
 - De la direction
 - Des opérationnels
- Propose des améliorations dans le fonctionnement des processus :
 - Contrôle de gestion et système d'information

- Processus de fabrication
 - Processus management
 - Processus logistique
- Met à la disposition des responsables
 - Des informations sur le fonctionnement des activités de l'unité froid
 - Des outils facilitant le pilotage des objectifs de l'unité froid
 - Réalise un suivi permanent des indicateurs de la performance
 - Analyse les tendances suivies par les activités
 - Collabore avec les autres contrôleurs de gestion

14- Le système de contrôle de l'unité froid est orienté vers les aspects :

- Financiers
- Processus internes en vue de leur amélioration
- Apprentissages collectifs
- Environnement externe
- Clientèle

15- Le contrôle de gestion fournit des indicateurs liés :

- Aux compétences
- Aux risques internes
- Aux risques externes
- A la taille du marché
- A la clientèle
- A la performance financière
- Aux coûts
- A la performance des activités
- Au potentiel de croissance de l'unité
- Aux parts de marché des concurrents

16- Le contrôleur de gestion vérifie l'alignement des plans et actions sur les objectifs stratégiques.

Oui non

Pour ce faire, le contrôleur de gestion procède à la vérification :

- Des programmes à moyen et à court terme
- Des budgets

17- L'unité froid dispose d'une veille stratégique

Oui non

Si oui, cette veille est :

- Centralisée
- Décentralisée

18- Les axes composant la veille

- La technologie
- La concurrence
- Le commercial
- Une étude du marché des consommateurs

19- L'environnement externe des produits froid diffère de celui :

- Des produits cuisson
- Des produits climatisation

20- Les responsables de l'unité froid connaissent :

- La taille et la croissance du marché des produits froid en Algérie
- La préférence de la clientèle
- L'état de la technologie

21- L'unité froid réalise une segmentation du marché

Oui non

Si oui :

- En distinguant les caractéristiques des consommateurs :
 - Caractéristiques géographiques
 - Caractéristiques démographiques
- En distinguant les réactions des consommateurs par rapport :
 - A l'avantage recherché
 - Aux comportements

22- L'unité froid dispose de benchmarks

Oui non

Si oui, ils aident à :

- Améliorer la stratégie de marché
- Améliorer le fonctionnement des processus
- Améliorer la qualité des produits

23- Compte tenu du cycle économique dans lequel se trouve l'unité froid et de ses précédents résultats financiers, la performance financière de l'unité repose sur :

- Le profit
- La croissance du chiffre d'affaires
- La trésorerie largement positive
- La rentabilité des actifs
- La valeur ajoutée positive couvrant suffisamment la suite des charges
- L'excédent brut d'exploitation
- La réduction des coûts
- La marge
- Le cash flow
- Réaliser des économies d'échelle
- Augmenter les parts de marché

- Autres à nommer :

24- Compte tenu des attentes des clients et de l'offre des produits que vous leur proposez, vous ciblez :

- La satisfaction de la clientèle
- L'acquisition d'une nouvelle clientèle
 - A l'intérieur du pays
 - A l'extérieur du pays
- La fidélisation de la clientèle
- La rentabilisation d'un segment de la clientèle :
 - Ménages (classe moyenne)
 - Ménages (classe supérieure)
 - Organismes publics importants
 - Ménages habitant les régions Sud

25- En vue de l'atteinte de vos objectifs clientèle, vous agissez sur :

- La qualité des produits
- Le prix des produits
- L'offre de réductions commerciales
- Facilités de paiement
- Disponibilité des produits dans les 58 wilaya
- Respect des délais de livraison
- Les garanties des produits
- La qualité du service après-vente
- L'offre de produits spécifiques à une clientèle spécifique

26- Les facteurs qui impactent négativement le fonctionnement des processus opérationnels :

- Panne des machines
- Arrêt prolongé des machines
- Mauvaise qualité des intrants

- Absentéisme du personnel
- Grève du personnel
- Mauvaises conditions de travail
- Mauvaise coordination entre ateliers
- Conflits entre équipe de travail
- Lenteur dans le montage et l'assemblage des produits
- Non automatisation de quelques activités
- Non maîtrise de la technologie
- Arrêt de la production pour rupture de stock
- Insuffisance de la productivité
- Cycle de production long
- Lenteur dans la mise à disposition des produits froid auprès des agents agréés

27- Les facteurs pouvant freiner le fonctionnement des processus management :

- Insuffisance des réunions
- Absence de consensus
- Faiblesse de la délégation de pouvoir
- Absence d'informations nécessaires à la prise de décisions stratégiques
- Incomplétude de la réflexion stratégique
- Non pertinence des tableaux de bord de pilotage

28- Pour le bon fonctionnement des processus support, vous pensez qu'il est primordial d'améliorer les activités suivantes :

- Système d'information et ses circuits
- Contrôle de gestion
- Sécurité industrielle
- Maintenance et technique
- Contrôle de la qualité
- Gestion des ressources humaines
- Finance et comptabilité

29- Pensez-vous qu'il existe des activités critiques dont l'amélioration influe sur la performance stratégique de l'unité froid ?

Oui non

Si oui, les améliorer afin de :

- Réduire les coûts
- Réduire les délais
- Améliorer la qualité
- Favoriser la réactivité
- Favoriser la flexibilité
- Favoriser la compétitivité
- Favoriser la collaboration horizontale entre unités

Ces activités critiques sont liées :

- Aux processus opérationnels
- Aux processus management
- Aux processus support

30- Pensez-vous que les compétences du personnel sont suffisantes pour maintenir et préserver les savoir-faire de l'unité froid ?

Oui non

Si non, pour les stimuler il y'a lieu d'agir sur :

- La formation
- La communication et un climat sain de travail
- Les conditions de travail
- Le niveau des salaires
- Les récompenses
- Les promotions
- La coordination et la collaboration collective
- La périodicité des congés
- La politique de recrutement

31- L'unité froid dispose de capacités et d'aptitudes pour :

- Créer de nouveaux produits
- Améliorer les produits existants
- Maitriser les technologies du froid

32- Afin de motiver le personnel, les responsables de l'unité froid :

- Portent les écarts entre les objectifs et réalisations au niveau opérationnel
- Instaurent un système d'incitation basé sur :
 - Des primes
 - Des avantages en nature
 - Des promotions

33- L'établissement d'un TBP pour l'unité froid peut susciter :

- Des jalousies de la part des responsables des autres unités
- Un engagement de l'ensemble des responsables hiérarchiques
- Une indifférence des opérationnels

Annexes

Comptes de résultats par nature de l'ENIEM			
RUBRIQUES	Réalisations	Réalisations	Réalisations
	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	-	-	-
Vente de marchandise	107 580	136 348	54 627
Production vendue	4 687 932	4 719 939	2 877 267
Prestations fournies	44 350	67 104	17 030
Variation stocks produits finis et en – cours	-324 407	-276716	-417 136
Production immobilisée	1 318	1 135	320
Subventions d'exploitation	-	-	-
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	4 516 774	4 647 811	2 532 107
Achats consommés	3 164 195	3 154 418	1 860 175
Marchandises consommées	79 454	79 212	46 601
Matières et fournitures consommées	3 084 741	3 075 205	1 813 574
Services extérieurs et autres consommations	158 044	141 724	142 513
Service extérieurs	20 741	28 345	36 192
Autres service extérieurs	137 303	113 379	106 321
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	3 322 239	3 296 141	2 002 688
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	1 194 535	1 351 670	529 419
Charges de personnel	1 344 706	1 380 525	1 229 430
Impôts, taxes et versements assimilés	79 281	79 386	88 996
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-229 453	-108 242	-789 007
Autres produits opérationnels	107 467	188 448	94 006
Autres charges opérationnelles	61 429	59 094	51 040
Dotations aux amortissements et aux provisions	201 060	204 957	409 008
Reprise sur pertes de valeur et provisions	151 425	81 704	83 636
V- RESULTAT OPERATIONNEL	-233 049	-102 140	-1 071 414
Produits financiers	20 017	12 175	13 670
Charges financières	192 965	74 401	313 815
VI- RESULTAT FINANCIER	-172 947	-62 226	-300 145
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	-405 996	-164 366	-1 371 559
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	10	-
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-23 574	156 476	-129 830
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	4 795 684	4 930 138	2 723 419
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	5 178 105	5 250 991	3 965 147
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-382 422	-320 853	-1 241 728
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-	-
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-382 422	-320 853	-1 241 728

Comptes de résultats par nature de l'unité froid

RUBRIQUES	Réalisations	Réalisations	Réalisations
	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires			
Vente de marchandise	0	0	0
Production vendue	0	0	0
Prestations fournies	0	0	0
Variation stocks produits finis et en – cours	1 859 488	895 120	838 413
Production immobilisée	729	285	204
Subventions d'exploitation	0	0	0
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	1 860 217	895 405	838 617
Achats consommés	1 374 930	648 483	628 372
Marchandises consommées	0	0	0
Matières et fournitures consommées	1 374 930	648 483	628 372
Services extérieurs et autres consommations	15 921	12 683	22 057
Service extérieurs	8 072	5 214	5 427
Autres service extérieurs	7 849	7 469	16 630
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 390 851	661 166	650 429
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	469 366	234 238	188 188
Charges de personnel	407 051	478 820	409 103
Impôts, taxes et versements assimilés	3 069	10 481	21 367
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	59 246	-255 062	-242 283
Autres produits opérationnels	43 964	119 952	108 176
Autres charges opérationnelles	61 556	13 424	25 713
Dotations aux amortissements et aux provisions	148 506	146 590	146 695
Reprise sur pertes de valeur et provisions	7 903	9 254	1 630
V- RESULTAT OPERATIONNEL	-98 950	-285 870	-304 885
Produits financiers	16 192	1 289	4 003
Charges financières	12 026	7 440	7 979
VI- RESULTAT FINANCIER	4 167	-6 152	-3 976
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	-94 783	-292 022	-308 861
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0	0	0
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-9 735	-9 355	-10 264
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 928 276	1 025 899	952 425
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 013 324	1 308 566	1 251 022
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-85 048	-282 666	-298 597
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0	0	0
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-85 048	-282 666	-298 597

Table de matières

Table des matières

Remerciements	I
Dédicaces	II
Sommaire	III
Introduction générale, problématique et hypothèses de travail	01
Méthodologie.....	04
Chapitre I : le pilotage de la stratégie pour une meilleure performance	05
Introduction	06
Section 1 : Acception du concept de pilotage stratégique	7
1- Stratégie	7
2- Stratégie émergente	8
2-1- Distorsions externes	8
2-2- Distorsions internes	9
3- Performance.....	9
3-1- Performance : un concept polysémique	9
3-2- Performance globale	11
4- Pilotage	14
4-1- Pilotage de la stratégie et de la performance	14
4-2- Pilotage par le système d'information	15
4-2-1- Importance de l'information pour l'entreprise.....	16
4-2-2- Outils de pilotage stratégique.....	16
Section 2 : Genèse du tableau de bord prospectif.....	19
1- Historique du tableau de bord.....	19
1-1- Différents types de tableau de bord	20
1-1-1- Tableau de bord « fonctionnel »	20
1-1-2- Tableau de bord « projet »	21
1-1-3- Tableau de bord « stratégique »	21
1-2- Limites liées aux tableaux de bord	21
2- Naissance du tableau de bord prospectif	22
3- Etapes de mise en place du tableau de bord prospectif	23

3-1- Management stratégique	24
3-1-1- Vision de l'entreprise	24
3-1-2- Mission de l'entreprise.....	24
3-1-3- Diagnostic stratégique.....	24
3-1-4- Stratégie et objectifs stratégiques.....	25
3-2- Conception et mise en place du TBP	25
3-2-1- Axe Financier	26
3-2-2- Axe Client	26
3-2-3- Axe Processus Internes	27
3-2-4- Axe Apprentissage Organisationnel	28
4- Structuration des indicateurs du TBP	28
5- Alignement des mesures clés de succès sur les axes du Tableau de Bord Prospectif	30
6- Construction d'une chaine de relations de causes à effets.....	31
7- Apports du tableau de bord prospectif pour le management stratégique	32
Conclusion du chapitre I.....	35
Chapitre II : Présentation de l'ENIEM et de l'unité froid	36
Introduction	37
Section 01 : Présentation de l'ENIEM.....	38
1- Naissance de l'ENIEM	38
2- Organisation, activités et typologies des produits de l'ENIEM	39
2-1- Organisation.....	39
2-2- Activités et typologies des produits de l'ENIEM	41
2-2-1- Unité froid	41
2-2-2- Unité cuisson.....	41
2-2-3- Unité climatisation	41
2-2-4- Unité commerciale	42
2-2-5- Unité prestations techniques	42
3- Organisation des unités de l'ENIEM en centres de profit	42
4- Caractéristiques et indicateurs liés aux activités	42

4-1- Effectif	43
4-2- Production.....	44
4-3- Commercialisation	45
4-4- Comparaison des prévisions et des réalisations de la production et de la commercialisation.....	47
5- Appréciation de l'environnement de l'ENIEM	48
5-1- Risques stratégiques.....	48
5-2- Risques qualifiés de non stratégiques	52
5-3- Risques opérationnels recensés dans les cinq unités	52
Section 2 : Présentation de l'unité froid objet d'un tableau de bord prospectif	54
1- Choix de l'unité froid en tant que candidate au Tableau de Bord Prospectif.....	54
2- Processus exercés par l'unité froid	55
2-1- Processus de management	57
2-2- Processus de support.....	57
2-3- Processus d'exécution	58
3- Métiers de l'unité froid	59
4- Analyse de la performance de l'unité froid	60
4-1- Effectif	60
4-2- Production.....	60
4-3- Commercialisation	63
4-4- Résultats.....	65
5- Concurrents de l'unité froid.....	66
Conclusion du chapitre II	68
Chapitre III : Essai d'établissement d'un tableau de bord prospectif pour l'unité froid	69
Introduction	70
Section 1 : Réflexion stratégique au sein de l'ENIEM.....	71

1- Phase économique caractérisant le développement actuel de l'ENIEM	71
2- Vision de l'ENIEM.....	72
3- Missions et objectifs stratégiques de l'ENIEM	73
4- Outils d'accompagnement de la réflexion stratégique au sein de l'ENIEM	74
4-1- Système de valeur	74
4-2- Système d'information de l'ENIEM.....	76
4-2-1- Importance de la fonction finance et comptabilité.....	76
4-2-2- Veille stratégique	78
4-2-3- Ressources logicielles	80
4-3- Fonction contrôle de gestion.....	80
4-3-1- Organisation de la structure contrôle de gestion.....	81
4-3-2- Expression de la performance	81
4-3-3- Organes de décisions et de contrôle de l'ENIEM.....	83
Section 2 : Objectifs stratégiques, facteurs clés de succès et indicateurs du tableau	
de bord prospectif de l'unité froid	87
1- Stratégie.....	87
1-1- Aperçu de l'état actuel de l'unité froid	87
1-2- Objectifs stratégiques et contraintes de réalisation.....	88
2- Marché interne de l'unité froid et fonction transversale des processus.....	88
3- Contrôle de gestion et pilotage de la stratégie.....	90
4- Axes du tableau de bord prospectif de l'unité froid	92
4-1- Axe client.....	93
4-2- Axe processus internes.....	95
4-3- Axe apprentissage organisationnel	98
4-4- Axe financier	99
5- Carte stratégique	100
Conclusion du chapitre III	105
Conclusion générale	106

Bibliographie.....	109
Liste des tableaux	113
Liste des schémas, graphiques et organigrammes.....	116
Questionnaires	118
Annexes	138
Table des matières.....	141

Résumé

Aujourd'hui, pour une entreprise exerçant dans un domaine d'activité caractérisé par une concurrence rude, la question de sa pérennité est cruciale. Cette pérennité est conditionnée par le pilotage de la performance actuelle et future. A cet effet, le Tableau de Bord Prospectif (équilibré ou multidimensionnel) traduction de « Balanced Scorcard » (BS) est l'un des outils de pilotage stratégique.

Notre mémoire de master porte sur le pilotage de la performance stratégique à travers le tableau de bord prospectif.

Notre choix pour illustrer le TBP a porté sur l'ENIEM et plus précisément sur l'unité froid en tant que centre d'activité stratégique. Les produits froid représentent le « cœur de métier » de l'ENIEM.

L'unité froid a enregistré des déficits cumulés notamment pour les années 2018-2019-2020. Une proposition d'un tableau de bord prospectif est une opportunité afin d'améliorer sa performance et retrouver sa position de leader, d'autant plus qu'elle dispose de tous les processus nécessaires à l'exercice de son domaine d'activité stratégique.

Mots clés : performance, stratégie, pilotage, tableau de bord prospectif, contrôle de gestion, client, processus internes, apprentissage organisationnel, finance.